

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium navazující  
2006–2008

Tereza Brychnáčová

**Konflikty na pracovišti a způsoby jejich řešení**

**Conflicts at work and ways how to solve them**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Praha 2008

**Vedoucí práce:** PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

16.4.2008 

## Obsah

Obsah.....	3
0. Úvod .....	5
Resume .....	7
Summary .....	8
1 Konflikt .....	9
1.1 Vývoj názorů na konflikt.....	10
1.2 Pojetí konfliktu v kontextu teorie řízení.....	11
1.3 Užitečnost konfliktu .....	13
2 Typy konfliktů .....	15
2.1 Dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob.....	15
2.2 Dělení konfliktů podle jejich psychologické charakteristiky.....	15
3 Nejčastější příčiny mezilidských konfliktů .....	18
3.1 Příčiny osobních konfliktů .....	18
3.2 Příčiny pracovních konfliktů .....	19
4 Konflikty na pracovišti .....	22
4.1 Nejčastější příznaky konfliktů na pracovišti .....	22
4.2 Psychické týrání na pracovišti .....	25
4.2.1 Mobbing a bossing .....	25
4.2.2 Další druhy agresivních útoků na pracovišti .....	37
4.2.3 Sexuální obtěžování (sexual harassment).....	38
4.2.4 Šikana na pracovišti z pohledu českého práva .....	39
4.2.5 Následky psychického týrání na zdraví člověka – posttraumatická stresová zátěž.....	41
5 Důsledky pracovních konfliktů .....	42
5.1 Důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky .....	42
5.2 Důsledky pracovních konfliktů pro organizace.....	43
6 Způsoby řešení mezilidských konfliktů .....	47
6.1 Řešení konfliktů pomocí vyjednávání .....	47
6.1.1 Kompetitivní vyjednávání .....	48
6.1.2 Kooperativní vyjednávání .....	48
6.2 Řešení konfliktů pomocí facilitace, mediace a projednávání .....	49
6.2.1 Řešení konfliktů pomocí facilitace.....	49
6.2.2 Řešení konfliktů pomocí mediace .....	52
6.2.3 Řešení konfliktů pomocí projednávání.....	53
7 Úloha manažera při řešení konfliktů .....	59
7.1 Manažerské kursy řešení konfliktů.....	63

7.2	Úloha manažera při řešení konfliktů .....	64
7.3	Manažer jako mediátor .....	65
Závěr.....		68
Soupis bibliografických citací .....		70
Příloha A.....		72

## **0. Úvod**

Konflikty byly, jsou a budou. V podstatě se dá říci, že lidský život je nepřetržitou řadou konfliktů. Konflikty existovat musí, neboť každý z nás je jiný, každý máme své specifické představy, očekávání, přání, potřeby a zájmy, snahy.

Schopnost zvládat konflikty se v současnosti stále častěji objevuje na výčtu požadovaných manažerských dovedností, ale my víme, že se to netýká pouze jich. S konflikty se setkává téměř denně každý z nás. Ne všechny konflikty se však dají vyřešit. Většině z nich se dá ale zabránit, popř. je alespoň usměrnit. Problém totiž není v tom, že konflikty mezi námi jsou, ale jak tyto konflikty řešíme, jak se jim snažíme předcházet, jak se nám daří mírnit jejich sílu. Je možné je řešit v přátelském či nepřátelském duchu, kooperativně či kompetitivně.

Většina konfliktů narušuje dobré vztahy mezi lidmi a dokážou nám tím znepříjemnit život. I původně malá nedorozumění mohou přerůst ve vážný problém, pokud se k jejich řešení včas a správně nepřistoupíme. Potlačené a včas neřešené konflikty na sebe mohou nabalit další a další záležitosti a zatáhnout do sváru i lidi, kteří s tím původně neměli vůbec nic společného.

V prvních dvou kapitolách této diplomové práce se zabývám konfliktem od jeho zrodu, pojetí z hlediska teorie řízení a kategorií dělení.

Třetí kapitola pojednává o nejčastějších příčinách konfliktů obecně a plynule přechází do čtvrté, nejdelší, kapitoly, která se zaměřuje již konkrétně na konflikty na pracovišti. Zkoumá nejčastější příčiny konfliktů na pracovišti a popisuje jejich druhy, průběh a následky na zdraví člověka.

Pátá kapitola podrobně rozebírá důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky a pro organizace, šestá kapitola uvádí nejčastější způsoby řešení konfliktů pomocí vyjednávání, mediace a facilitace.

Sedmá, poslední kapitola, vyzdvihuje řešení konfliktů jako důležitou manažerskou dovednost a popisuje úlohu manažera při řešení a zvládání konfliktů, a to především v roli mediátora.

Cílem mé práce je především informovat o možných druzích a scénářích konfliktů, se kterými se můžeme na pracovišti setkat, upozornit na jejich příznaky, průběh a možnosti řešení interně či externě. Dále pak apelovat na vedoucí pracovníky/manažery, aby konflikty nepodceňovali a věnovali jim dostatečnou pozornost a byli tak schopni je včas řešit.

Na závěr bych velice ráda poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za veškerou její profesionální podporu a cenné rady při vedení této práce.

## Resume

Práce *Konflikty na pracovišti a způsoby jejich řešení* se zabývá problematikou pracovních konfliktů a možností jejich řešení. Od vysvětlení pojmu konflikt a výčtu jejich druhů přechází již k samotné tematice pracovních vztahů a konfliktů. Pojednává o nejčastějších příčinách konfliktů na pracovišti a popisuje jejich druhy, průběh a následky na zdraví člověka, rozebírá důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky a pro organizace a uvádí nejčastější způsoby řešení konfliktů pomocí vyjednávání, mediace a facilitace.

Dále vyzdvihuje řešení konfliktů jako důležitou manažerskou dovednost a popisuje úlohu manažera při řešení a zvládání konfliktů, a to především v roli mediátora, snaží se apelovat na vedoucí pracovníky/manažery, aby konflikty nepodceňovali a věnovali jim dostatečnou pozornost a byli tak schopni je včas řešit.

## Summary

Dissertation *Conflicts at work and ways how to solve them* deals with the theme of conflicts at workplace and various options how to solve them. Starting with explanation the term 'conflict' and listing its types carries on to the gist of the work relationships and workplace conflicts. The dissertation deals with reasons for conflicts at workplace and describes its types, their process and consequences on human health, analyses the implications of conflicts for the individual as well as for the firm and also speaks about the most common ways of solving problems through negotiation, mediation and facilitation.

Also, the dissertation brings up the conflict management as an important managerial skill and describes the role of manager in problem solving and conflict management, especially as a mediator, and tries to appeal on line managers not to underestimate conflicts and pay attention to them properly in order to be able to solve them effectively and in time.



## 1 Konflikt

Konflikty jsou přirozenou součástí lidské existence a zbavit se jich zcela je v podstatě nemožné. O definice konfliktu není v odborné literatuře nouze. Slovo samo je latinského původu – *conflictus* – a znamená srážku. Jeho předpona *con-* znamená spolu, s něčím, kořen je odvozený od slovesa *fligo*, což znamená udeřit, uhodit, odvozeně pak někoho něčím zasáhnout (Plamínek, 1999, s. 13). Předpona naznačuje, že nejde o jednostrannou záležitost, ale že k tomu musí být nejméně dva účastníci.

Pro lepší objasnění a pochopení pojmu bych ráda nastínila rozdíl mezi sporem a problémem, které, oba dohromady dávají pojmu konflikt hlavní směr: spor je „konflikt, u kterého se různé osoby nebo různé skupiny osob identifikují s různými způsoby řešení, jedná se o tzv. „personifikovaný problém“ (Plamínek, 1999, s. 13). Problém, naopak, je jádrem konfliktu. Převažuje zde společný zájem najít řešení a lze jej označit jako „depersonifikovaný spor“ (Plamínek, 1999, s. 14).

Pro časté pojmové nejasnosti a nedorozumění se ve většině pojetí konfliktu opakuje několik společných rysů. Konflikt musí být především zúčastněnými stranami vnímán a pocíťován. William. Thomas například uvádí, že pokud někdo vnímá situaci jako konfliktní, pak tato situace skutečně konfliktní je, a to i přesto, že daná realita pro někoho jiného, například pro nezaujatého vnějšího pozorovatele, konfliktní vůbec být nemusí (Čákr, 2000, s.11-12).

V našem výkladu budeme vycházet z této definice konfliktu zájmu:

„(...) takové střetnutí snah dvou lidí, při němž splnění tužby jednoho buď zcela, nebo jen do určité míry vylučuje uspokojení druhé strany“ (Křivohlavý, 2002, s. 19). Lze tedy říci, že pro vznik konfliktu je nezbytná existence dvou či více stran, jejichž cíle nebo zájmy se zdají být protichůdné.

## 1.1 Vývoj názorů na konflikt

Nyní se podíváme na vývoj názorů na konflikt podle Čakrta, abychom si udělali představu, z čeho můžeme vycházet (Čakrt, 2000, s. 13-14):

1. **Etologie** (nauka o životních projevech živých bytostí) vidí konflikt jako projev lidské agresivity, kterou považuje za přirozenou a pudovou složku člověka. Pozornost soustřeďuje na fyziologické zdroje konfliktního jednání a všímá si mechanismů jeho spouštění a tlumení. Musím říct, že tento přístup se mi zdá nebližší.
2. **Psychologie** nachází příčiny konfliktních situací zejména v poruchách vzniklých z psychického strádání a deprivace zejména v období dětství. Snaží se identifikovat a vydělit konfliktní typy lidí, popsat je a odhalit faktory, které formovaly jejich osobnost.
3. **Historie** především popisuje mezilidské konflikty v minulosti, popř. se je snaží vysvětlit z pozice filozofie dějin.
4. **Filozofie** předkládá konflikt jako projev určitého ústředního

principu.

5. **Matematicko-logický** přístup se snaží zpřehlednit nepřehledné množství projevů konfliktů na několik typů nebo tříd.
6. **Sociologie** klade do centra své pozornosti lidské skupiny, jejich zájmy, hodnotové systémy a role, zabývá se úlohou konfliktu vůbec. Předmětem studia sociologie jsou pak takové konkrétní jevy jako komunikace, moc, kultura, sociální stratifikace a další. Všechny tyto faktory mohou mít vliv na vznik, průběh, formu i výsledek konfliktů.

Pro účely této práce jsou v tomto případě nejdůležitější oblasti psychologie a sociologie, do určité míry i oblast etologie. V této souvislosti bych se ještě ráda stručně zmínila o pojetí konfliktu v kontextu teorie řízení.

## **1.2 Pojetí konfliktu v kontextu teorie řízení**

### **1. Tradiční pohled na konflikt**

Tradiční pohled na konflikt vycházel z přesvědčení, že konflikt je zcela škodlivý. Byl spojován s takovými pojmy jako násilí, destrukce, nebo iracionalita, a proto je podle tradičních zastánců nejlepší konfliktu se vyhnout, potlačit jej. Konflikt je považován za dysfunkční prvek, výsledek špatné komunikace, malé otevřenosti a důvěry. Pro účinnou prevenci proti konfliktům je tedy nutné věnovat se zdrojům konfliktů, odhalit možnou příčinu již v zárodku (Čakrt, 2000, s. 14-15).

## **2. Škola „human relations“**

Škola „human relations“ vychází z přesvědčení, že konfliktu se nelze vyhnout a že je nezbytným průvodním jevem lidské interakce. Je třeba ho přijmout a smířit se s ním, i když ho třeba nevítáme. Je důležité umět kultivovat jeho průběh a projevy tak, aby byly co nejméně ohroženy, např. podnikové výsledky a výkonnost. Tato škola však také připouští, že konflikt může přispět ke konstruktivnímu řešení různých úloh, přimět k hledání nových přístupů. Dobře zvládnutý konflikt může pomoci zlepšit mezilidské vztahy, prohloubit vzájemnou důvěru a ochotu k další spolupráci (Čakrt, 2000, s. 15).

## **3. Vyvážený pohled na konflikt**

Vyvážený pohled vychází z toho, že konflikt je přirozenou a nevyhnutelnou součástí všech společenských vztahů a vyskytuje se na všech úrovních společnosti - od intrapsychických (vnitřních) přes mezilidské, vnitroskupinové, meziskupinové, vnitrostátní i mezinárodní. Skupiny a organizace bez konfliktů mají sklon být netečné vůči okolnímu prostředí, inovacím a změnám.

Podle vyváženého pohledu doposud hodně lidí pohlíží na konflikt jako na výchylku, nežádoucí jev, projev nerovnováhy, kterou je potřeba srovnat, dokonce také někdy jako na určitý druh chaosu. Opak je však pravdou. Konflikt je vysoce strukturovaný a má předvídatelné fáze a průběh. Může být dokonce velice žádoucím společenským jevem, proto je nutno konflikty někdy vyvolávat – ale jen do určité, zdravé míry (Čakrt, 2000, s. 15).

Kohoutek například zmiňuje pozitivní roli konfliktu v souvislosti s tzv. mobilizujícím efektem konfliktu, který nás mobilizuje k aktivitě. Jeho opakem je pak tzv. demobilizující konflikt, který v nás nastoluje pasivitu. Užitečnost konfliktů spočívá tedy v tom, že nás nutí neuzavírat se do sebe, nutí nás myslet a působí též jako testy adaptability na změny, jelikož kde není konflikt, tam není změna (Kohoutek, 1999, s. 163).

### **1.3 Užitečnost konfliktu**

Jak jsem již nastínila v předcházející kapitole, užitečnost konfliktu je nepopíratelná. *Jaké tedy může mít konflikt pro organizaci pozitivní důsledky?* Konflikt často slouží jako odrazový můstek skutečně tvořivého řešení a může být i konstruktivním činitelem, např. když zviditelňuje hodnoty, vyjasňuje postoje, zvyšuje kvalitu rozhodování, zvyšuje angažovanost, podporuje spontaneitu v komunikaci, posiluje produktivitu, pomáhá zvyšovat tvořivost aj.

Z pohledu pozitivního přínosu tak dle Belze a Siegrista konflikty mohou:

- upozornit na problémy,
- vést k inovacím,
- podporovat komunikaci,
- odstartovat změny,
- stimulovat kreativitu,
- upevnit skupiny aj. (Belz, Siegrist, 2001, s. 270).

Avšak běžné konflikty, se kterými se denně setkáváme, mají většinou povahu destruktivní hádky. Snahou jednotlivých stran ve většině případů není nalezení řešení, ale vítězství nad protivníkem, převažují zde emoce nad rozumem. Jako opak destruktivní hádky vznikla metoda konstruktivního konfliktu (Kohoutek, 1999, s. 167), jehož cílem je nalezení řešení a ne porážka oponenta, přičemž emoce a náš slovník by měly zůstat pod kontrolou. Mírné konflikty pak často mají v rámci organizace i pomocnou funkci, a to především v následujících případech:

- vyjádření potřeby určité změny,
- možnost vyjádření nesouhlasu či kritiky často „pročistí“ vzduch,
- soutěž, konkurence či rozdílnost názorů může stimulovat výši pracovní výkonnosti,
- někdy jediná možnost, jak obrátit pozornost na nějaký problém.

## 2 Typy konfliktů

### 2.1 Dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob

- a) Itrapersonální neboli itropsychické konflikty odehrávající se uvnitř jedince, jeho psychiky (střetávají se zde kladné pohnutky a cíle, tzv. apetence, a záporné pohnutky a cíle, tzv. averze).
- b) Interpersonální konflikty odehrávající se mezi dvěma jedinci.
- c) Skupinové konflikty odehrávající se uvnitř dané skupiny.
- d) Meziskupinové konflikty odehrávající se mezi dvěma či více skupinami lidí (Křivohlavý, 2002, s. 20).

### 2.2 Dělení konfliktů podle jejich psychologické charakteristiky

Z psychologického hlediska můžeme rozdělit konflikty na základě dominance dané psychologické charakteristiky, přičemž se jedná o charakteristiku percepční, hodnotící, emocionální nebo volní, tj. motivační.

#### a) Konflikty představ

Existence odlišností v představách lidí o stejných věcech jsou zcela normálním jevem, se kterým je nutno při styku s ostatními lidmi počítat. Týkají se např. našich předsudků či fantazie. Při jejich prevenci je nutné zřetelně říci, co si představuji, řeknu-li např. „Postarejte se o to“ a ověřit si, zda mi druhý rozumí. Důležité je také se ho zeptat na to, co si představuje pod daným pojmem on, jak

ho chápe. Rovněž bychom se neměli bát zeptat druhého co myslí, když říká..., tj. lepší je požádat o vysvětlení včas, než se později dostat do úzkých.

#### b) **Konflikty názorů**

Názor chápeme jako spojení představy s hodnotícím soudem (Křivohlavý, 2002, s. 26). Ve společnosti jsou přijímány celkem přirozeně, jsou brány jako součást individuality člověka, každý může mít na věc zkrátka jiný názor. Mohou vzniknout na základě různých výchozích informací, odlišné interpretace nebo na zcela rozdílném úhlu pohledu.

#### c) **Konflikty postojů**

Konflikty postojů jsou ovlivněny především charakterem a temperamentem partnera, druhem a povahou sdělované zprávy, sociálním prostředím. Při řešení postojových konfliktů si musíme uvědomit, že v takto emocionálně nabitě situaci jsou lidé mnohem citlivější ke všem zdrojům emocionálních signálů. Pozor bychom si též měli dát na naše neverbální projevy, abychom si neprotiřečili slovy a tělem a abychom partnera nemátli či neohrozili.

#### d) **Konflikty zájmů**

Konflikty zájmů patří mezi nejsložitější a nejtěžší druhy konfliktů. Zde se vytvářejí ohniska největších těžkostí v mezilidských vztazích. Nejčastěji se můžeme setkat se soubojem (duelem), což je vyhocené střetnutí typu „buď já nebo ty“ a může



se vyskytnout v různých formách - souboj neurvalců (nikdo nechce ustoupit) nebo souboj gentlemanů, kdy oba si dávají přednost a nikdo nechce jít (Křivohlavý, 2002, s. 32).

Dále se může setkat s kategorizací konfliktů na: konflikty moci, prestiže, rolí, potřeb, motivů, cílů (Halík, Kuchyňka, 1986, s. 17).

### 3 Nejčastější příčiny mezilidských konfliktů

Mezilidské konflikty můžeme rozdělit na dvě základní kategorie, kterými jsou konflikty osobní a konflikty pracovní. Každý z nás se určitě setkal s oběma z nich. Podívejme se na členění nejčastějších příčin konfliktů například podle Čakrta a podle Fehlaa.

#### 3.1 Příčiny osobních konfliktů

- Nedorozumění

Nedorozumění většinou nastane tehdy, když jednání nebo záměrny jsou druhou stranou pochopeny jinak, než bylo zamýšleno.

- Lhaní, neupřímnost, zamlčení skutečnosti

Můžeme se spolehnout na to, že pokud lidé lžou, dříve či později mezi nimi nastane konflikt.

- Nedbalost

Nedbalost můžeme definovat jako zanedbání něčeho, co od vás druhý očekává nebo vyhýbání se zodpovědnosti. „To, co neuděláme, může mít stejný význam pro vznik konfliktu jako to, co uděláme špatně“ (Čakrt, 2000, s. 42).

- Záměr

Naše záměry můžou stejně dobře sloužit k vyřešení konfliktu jako k jeho vyvolání. Pokud je naším úmyslem a snahou porozumět druhému a jednat v zájmu nás obou, můžeme konfliktu většinou předejít, a naopak.

- Neústupný vlastní postoj nebo přesvědčení

Jedná se o střet přesvědčení nebo ideologií dvou jedinců, kteří jsou přesvědčeni, že zrovna ta jejich pravda je „ta pravá“.

- Nejasná hranice osobního prostoru

Různé kultury mají různě vymezeny vzdálenosti osobního prostoru, při jehož překročení jsou vyvolány negativní pocity. Je známo, že introvertní lidé si tento prostor střeží mnohem více a nechávají si ho mnohem více pro sebe než extroverti. Nejasné vymezení tohoto privátního prostoru může vést k tomu, že lidé budou tento prostor čas od času nechtěně překračovat, což může vést k brzkému konfliktu. Stejně tak, jak existuje prostor fyzický, tak existuje i prostor psychický, který si taktéž chráníme.

- Strach

Určitý druh strachu či obavy může být dalším kořenem konfliktu, ať už se jedná o obavu z odplaty, nevraživosti či odmítnutí.

- Postranní úmysly

„(...) přicházejí ke slovu v situaci, kdy jedna strana má zájem na něčem, co nechce před druhou odhalit nebo přiznat. Postranní úmysly se vyskytují ve dvou podobách: vědomé a nevědomé. Škodlivé jsou však obě formy stejně.“ (Čákt, 2000, s. 44).

### **3.2 Příčiny pracovních konfliktů**

Přestože každý konflikt je jiný, existují určité společné znaky, ze kterých vyplývá, že jádrem pracovního konfliktu je většinou

neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů, ale také rozpory kolem statusu, moci nebo poměrů v rozdělování.

Podle Fehlaua mezi nejčastější příčiny pracovních konfliktů patří (Fehlau, 2003, 20-24):

- Rozdíly ve vnímání problémů a v pracovním hodnocení

Tyto rozdíly mohou spočívat v rozdílné zkušenosti, v odlišnosti zájmů nebo také v tom, že se lidé cítí stejnou věcí různě dotčeni. Podle Kohoutka nemusí být příčinou konfliktu výše platu či odměny, ale vzájemné srovnávání, jelikož „pracovníci mají přirozenou tendenci svou kvalifikaci a výkon porovnávat s druhými“ (Kohoutek, Štěpaník, 1999, s. 165). Vzniklé pocity křivdy však nemusí být v souladu s realitou. Pokud jsou však vnímané chyby opodstatněné, pracovní spokojenost mizí, objevují se pocity frustrace, vzniká konfliktní atmosféra, nadřízený ztrácí autoritu a může se setkat i s averzí svých kolegů, resp. podřízených.

- Rozdíly v motivech a cílech

Především u blízkých spolupracovníků je kompromis nutností. Vzájemná závislost při práci se může stát zdrojem konfliktů především v případě, kdy pracovníci musí spoléhat na výsledky práce jiných, spoléhat na zpětnou vazbu od ostatních či vstupovat do osobního styku s jinými.

- Neslučitelnost různých rolí

Každý pracovník zastává několik sociálních rolí a pokud se jeho očekávají od dané role nenaplní, s velkou pravděpodobností

nastane konflikt rolí.

- Zápas o uznání a zdroje

„Zápas“ nastává tehdy, pokud se pracovníkům zdá přidělování materiálních a personálních zdrojů nespravedlivé a hodnocení neoprávněné. Patří sem také nutnost využívat společné omezené zdroje, tj. dělit se o ně, jako např. prostor, zařízení apod.

- Události, které mění život v podniku

Změny v každodenní rutině mohou podpořit rozvoj konfliktů - jedná se např. o změny ve vedení, ohrožení propuštěním atd. Muset měnit pracovní zvyklosti nebo způsoby chování je vnímáno většinou lidí nepříjemně. Hluboce zasahující změny pracovních podmínek bez přiměřené možnosti jejich zvládnutí mohou vyústit do životní krize, kdy právě konfliktní jednání patří k zoufalým a málo úspěšným pokusům, jak se s takovou situací vypořádat (Fehlau, 2003, s. 23-24).

## 4 Konflikty na pracovišti

Zpočátku se konflikty nejprve objevují pouze v náznacích. Rozpoznáme-li však příslušné příznaky včas, máme dost reálnou šanci konfliktům předejít či je - nebo jejich následky - alespoň omezit. Důležitost zde také hraje naše vnímavost k náladám na pracovišti, změnám v mezilidských vztazích, schopnost vycítit změnu atmosféry.

### 4.1 Nejčastější příznaky konfliktů na pracovišti

Fehlau zmiňuje jako nejčastější příznaky konfliktů na pracovišti (Fehlau, 2003, s. 30-33) následující:

- **Vysoká absence v práci a silná fluktuace**

Na konflikty lidé mnohdy reagují změnou zdravotního stavu (bolesti žaludku, nespavost, aj.). Mají totiž pocit, že jejich nepřítomnost na pracovišti konflikt vyřeší a konečně budou mít klid, proto se někdy uchylují i k tomuto postupu. Prp vedoucí pracovníky by tedy vysoký stav nemocných měl být varováním, jelikož velmi často indikuje problémové vztahy na pracovišti. Časté pozdní příchody nebo častá absence zaměstnance v práci by měla vedoucího vyburcovat při nejmenším k rozhovoru s daným pracovníkem, jelikož očividně je něco v nepořádku. Fluktuace lidí na pracovišti působí rovněž nepříznivě a vytváří mezi lidmi napětí.

- **Lhostejnost a nezájem o práci**

Pokud pracovníci neprojevují žádnou účast na práci ani zájem o ni, je tomu potřeba věnovat pozornost. Někteří lidé se

s konfliktní situací vyrovnávají „mechanickým plněním svých povinností a přesně na minutu opouštějí pracoviště, jiní jsou zase nápadní svou nedisciplinovaností a hádavostí“ (Fehlau, 2003, str. 31 - 32).

- **Strach ze změn**

V přístupu ke změnám hraje velkou roli firemní kultura, která se zrcadlí v komunikaci na pracovišti mezi pracovníky a vedoucími, v jejich způsobu řešení problémů a neposledně i v jejich postoji ke změnám. Nutné změny, např. změna vedení, strukturální změny, velice často vytvářejí atmosféru napětí a nejistoty. Ta je však ještě více umocněna, pokud pracovníci pociťují výzvy a změny jako trest a jsou se na denním pořádku. Naopak v atmosféře dobrých pracovních vztahů a vzájemného respektu se budou pracovníci rádi angažovat.

- **Nekomunikativnost a dezorientace**

Komunikace všeobecně je podle mého názoru základním stavebním kamenem funkčních a efektivních pracovních vztahů. Ne marně se však také říká, že nedostatek nebo naopak přebytek informací škodí. Proto je důležité najít tu správnou míru a určitý kompromis. Často probíhá komunikace nepravidelně a nekoordinovaně, proto můžou některým zaměstnancům zůstat určité faktory či souvislosti utajeny nebo skryty. Svou roli zde hrají i tzv. drby neboli klepy, které bývají častou předzvěstí konfliktů. Měli bychom se proto snažit o jejich potlačení či eliminaci, i když to nebývá jednoduché.

Hodně často také chybí ochota účastníků společné řešení hledat, častou „brzdou“ zde bývá schopnost si navzájem porozumět a pochopit se. Jelikož vztah nadřízený-podřízený je hierarchický, čeká se od nařízeného, že určitá pravidla komunikace zavede a bude je také dodržovat.

- **Intriky a boj o moc**

Tyto činnosti úzce souvisejí s nakládáním s informacemi. Zásadní informace nejsou přístupné všem, proto se někteří kolegové můžou cítit izolováni. K prosazení sebe sama se jde někdy i „přes mrtvoly“, čímž dochází k rozpadu soudržnosti mezi spolupracovníky.

- **Špatné vedení**

Někteří vedoucí pracovníci bohužel nejsou příliš nadaní vůdcovskými schopnostmi a co se týče jejich odpovědnosti, pochyby o míře zralosti dotyčného jsou nasnadě. Takoví nadřízení opouštějí svou kancelář jen ve vyjíměčných případech, jelikož se vyhýbají kontaktu se svými spolupracovníky. Řešení problémů se vyhýbají, čekají, zda se nevyřeší samy, zkrátka k ráznému kroku nebo rozhodnutí mají hodně daleko. Než se nadějí, problém či konflikt jim přeroste nad hlavu a pak už je většinou pozdě.

Dle Plamínka se „nadřízení často bojí opravdové týmové práce, mají pocit, že pracovnímu týmu je třeba vládnout pevnou rukou. Připravují se tak o zpětnou vazbu od svých podřízených, kteří pak nemají zájem s nadřízenými komunikovat více, než je nezbytně nutné.“ (Plamínek, 1994, str. 28).



## 4.2 Psychické týrání na pracovišti

*„Psychickým týráním na pracovišti je třeba rozumět každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a psychickou nebo fyzickou integritu jedince a které ohrožují jeho zaměstnanecké místo nebo znehodnocují pracovní klima.“* (Hirigoyen, 2002, s. 59).

### 4.2.1 Mobbing a bossing

Jedná se o cíleně nasazované konflikty ve snaze poškodit kolegy či podřízené. Mobbing je výraz z angličtiny, který v překladu znamená „někoho napadnout, zahrnovat výčitkami“ - neoblíbený pracovník je tedy mnohdy záměrně a podlým způsobem napadán skupinou svých kolegů. Je-li takovéto chování iniciováno či akceptováno nadřízeným dotyčného, nazývá se bossing.

Termín **mobbing** dle většiny zdrojů údajně jako první použil rakouský etolog Konrad Lorenz ještě před druhou světovou válkou, když studoval tzv. teritorialitu u zvířat a jako „psychický teror na pracovišti“ zavedl tento termín až asi před pětadvaceti lety ve Švédsku Heinz Leymann. Bylo to v době, kdy se diskutovalo o humanizaci pracovních podmínek a vydání zákonů a nařízení, které by mohly takový vývoj podpořit (Beňo, 2003, s. 7).

Ačkoliv je slovo „mob“ původu anglického, v anglosaských zemích je v tomto spojení téměř neznámé, jelikož se pro tyto

případy užívá spíše výraz „bully, bullying“. O mobbingu lze podle Leymanna hovořit až v případě, kdy se formy chování považované za psychický teror objevují pravidelně a po delší dobu (nejméně jednou týdně po dobu půl roku a více). Většina podřízených však tlak ze strany nadřízených nevydrží a odchází či je „odejita“ mnohem dříve, než padne hranice půl roku (Beňo, 2003, s. 9).

Mobbing se děje v šedé zóně mezi dovoleným a zakázaným jednáním: oběť je svým okolím ignorována či kompromitována, kolegové vybranou oběť zostuzují nebo se jí posmívají, systematicky je odstřižnuta od informací nebo jsou negovány její výkony, jsou rozšiřovány pověsti a klepy se záměrem poškodit osobnost a její privátní sféru.

Odborná definice mobbingu říká (Fehlau, 2003, s. 24): „*Mobbing je přesně vymezená forma psychického teroru na pracovišti, kdy je příslušný člověk jednou nebo více osobami přímo nebo nepřímo napadán: systematicky, nejméně jednou týdně a nejméně během jednoho souvislého půlroku s cílem vyloučení ze společné oblasti činnosti.*“ Mobbing se může táhnout celé měsíce až roky, proto ho také Fehlau nazývá „plíživým procesem“.

Ve všech zdrojích, ze kterých jsem čerpala, se autoři zmiňují o čtyřech až pěti fázích mobbingu. Dle Fehlaua (2003, s. 27-29) je průběh mobbingu následující:

1.fáze - objevují se první napadení na základě nějakého špatně nebo vůbec neošetřeného problému, z nich vykrystalizuje oběť;

2.fáze - útoky na pbeť se zintenzivňují a jsou stále častější; vzniká psychoteror. Oběť je ponižována a urážena a snižuje se tak její schopnost sebeovládání;

3.fáze - oběť je zoufalá, vyhledává lékařskou a psychologickou pomoc, střídají se u ní deprese a agrese, necítí se akceptována a začíná si uvědomovat své vyloučení ze sociálně-pracovního prostředí;

4.fáze - je nastoupena cesta k izolaci, oběť je již tak nápadná, že se tím musí začít zabývat zaměstnavatel;

5.fáze - oběť opouští podnik, v mnoha případech dostává odstupné, nezřídka je následkem nezaměstnanost a ztroskotání dlouholetých partnerských vztahů.

Podle Beňa patří mezi **nejčastější kategorie mobbingu** následující útoky (Beňo, 2006) :

- útoky na možnost vyjádřit se (přerušování, kritika, náznaky, gesta);
- útoky na sociální vztahy (přehlížení, nulová komunikace);
- útoky na pověst, úctu a vážnost oběti (zesměšňování, pomluvy);
- útoky na kvalitu pracovního života (žádné nebo nesplnitelné úkoly);
- útoky na zdraví (vyhrožování fyzickým násilím, sexuální obtěžování).

Základní **strategií** mobbingu je izolace postiženého pracovníka.

Takto postižený kolega je ignorován, není zván na přátelská posezení, ani na společný oběd, není zván k oslavám, nikdo s ním nekomunikuje pod záminkou nedostatku času nebo i bez této záminky. Může být vyloučen i z oficiálních akcí, jako např. z porad. Na těchto poradách není zpočátku připouštěn ke slovu, později již není na tyto porady zván vůbec (Janoušek, 2004).

Další mimořádně častou a destruktivní mobbingovou strategií je šíření pomluv. Pracovník se stává vděčným námětem drbů, jeho či její pracovní výkony, soukromý život i nešťastné výroky se znovu a znovu přetřásají a chyby se neúměrně zveličují a přidá se mnoho polopравd či vyslovených lží. Nadřízení jsou okamžitě informováni o sebemenším zaváhání pracovníka, když oběť vstoupí do místnosti, může si na devadesát procent být jista, kdo byl právě námětem rozhovoru. S obětí se komunikuje pouze v mnohoznačných narážkách, stíhá se postraními pohledy, či významným pohledem přes horní okraj brýlí a pokud postižený pracovník žádá vysvětlení, odpovědi bývá mnohovýznamné mlčení, či odpovědi jako – “přemýšlej o tom” nebo “přeber si to” nebo “kdo se cítí ať se vtípi” apod.

Sabotování práce je další účinnou mobbingovou strategií. Postiženému jedinci se neposkytují důležité informace, ať již oficiální či neoficiální. Pracovník se nechá v nevědomosti a lehce se tak dostává do dalších potíží. Pokud se brání tím, že nebyl správně informován, je usazen slovy “máte dávat pozor, mluví se tady o tom celou dobu” nebo jinými ostrými slovy. Výsledky

práce takového pracovníka se ztrácejí, mohou se i ztrácet soubory v počítači, nebo se může do počítače nasadit virus... a opět se vše svede na oběť samotnou slovy jako např. “to máte z toho, že si tam pořád nahráváte nějaké hry (věci z internetu)”, apod. Pokud se cokoliv rozbije, ať už počítač, kopírka, kávovar, prostě cokoliv, je jasné, kdo za to může (Janoušek, 2004).

Znevažování výkonů a schopností je další mimořádně rozšířenou strategií. Seběmenší chybička se nafoukne do obřích rozměrů a vezme se jako záminka, že pracovník nestačí na náročnější úkoly. Naopak dobrý výkon se přehlédne, případně zneváží např. tím, že podobný úkol již někdo dříve vyřešil, pracovník se dále kompromituje zdánlivě neškodnými žertovnými poznámkami tak, aby vedoucí tyto “žertem” pronesené připomínky jakoby “omylem” a “náhodou” zaslechl.

Poškození soukromí je další mimořádně závažnou strategií. Oběť dostává anonymní zneklidňující telefonní hovory, soukromí oběti se dále přetřásá na veřejnosti a oběť je prezentována jako „divný“ člověk. K tomu stačí například jednou zahlédnout oběť v restauraci, aby se z ní učinil alkoholik. Dělají se narážky na psychické zdraví, rozebírá se manželský život, nepěkně se hovoří o dětech.

Mezi **nejčastější oběti mobbingu** patří podle Janouška (2004) lidé oslabení, noví, nápadní nebo úspěšní. Podobně jako v živočišné říši, i v lidské společnosti platí, že vyhlídky oslabeného jedince nejsou nijak zvlášť dobré. Čili se jedná především o lidi

existenčně závislé na svém místě jakožto na zdroji obživy. Tito lidé, kteří z existenčních důvodů své místo velmi nutně potřebují, mají tendenci se chovat bez patřičné sebedůvěry, a tím bezpečně přitáhnou pozornost agresorů. Rovněž velice nebezpečná je osamělost dotyčného jedince. Člověk, který nemá pevné zázemí, rodinu a přátele, je vinou svojí osamělosti rovněž velice oslabený, a tudíž se snadno stává kořistí predátorů.

Další typickou obětí je nový pracovník, který přichází do sehraného kolektivu. Takovýto pracovník je ostatními kolegy mnohdy vnímán jako nežádoucí vetřelec a podle toho se s ním také jedná. I když lze pochopit, že s každým novým přírůstkem jedná původní osazenstvo s určitým odstupem, v případě, že tento nový pracovník je skutečně mobbován, tento odstup s časem nemizí, ledy nezačínají roztávat a dotyčný člověk se vlastně stává jakýmsi „věčným nováčkem“. Zejména riskantní situace v takovémto případě vzniká tehdy, odlišuje-li se nový pracovník od zavedeného průměru, například vyšším vzděláním, inteligencí, znalostí jazyků či počítačů apod. Téměř automaticky se dotyčný jedinec stává obětí mobbingu, prozradí-li se, že má vyšší nástupní plat než ostatní pracovníci, nebo že je určený k postupu.

Další velice ohroženou skupinou jsou lidé nějakým způsobem nápadní. I zde platí, že mobbing lze očekávat téměř s jistotou. Tato nápadnost může spočívat třeba ve výstředním, nebo naopak nedbalém stylu oblékání, dále se může jednat o tělesnou vadu,

va du řeči (koktaví jsou obzvlášť vítaným terčem), nebo určitý neobvyklý způsob chování, jednání a reagování.

A v neposlední řadě se jedná o lidi úspěšné a aktivní. Tito lidé jsou mnohdy vnímáni jako ohrožení ostatních pracovníků. Svým pracovním elánem ohrožují jednak zavedené pořádky a jejich úsilí rovněž mohou ostatní pracovníci vnímat jako projevy ambicí a snahy o povýšení. K pocitu ohrožení se pak rovněž přidává i závist a dotyčný jedinec se opět velmi snadno stane kořistí mobbingu.

### Obrana a prevence

Ačkoliv to může znít lacině, prevencí před mobbingem je již samotná míra našeho sebevědomí a sebedůvěry, která zde hraje důležitou roli. Dále pak odolnost vůči stresu, schopnost řešit problémy, dobré rodinné zázemí a kvalitní síť sociálních vztahů. Výhodou je samozřejmě i dobré finanční zajištění a tudíž ne tak silná závislost na stávajícím pracovním místě.

Většina zdrojů uvádí jako první krok k obraně v již vzniklé situaci je diskuse s protistranou, odhalení důvodů a příčin konfliktu a snaha o usmíření. Pokud tento postup neuspěje, je doporučováno obrátit se na zaměstnavatele a požádat o pomoc. Případné zainteresování kolegů do dané situace a jejich funkce prostředníků může také pomoci.

Pokud již šance na urovnání konfliktu úplně zhasla, nejčastěji dochází ke třem následujícím scénářům:

- výpověď ze strany zaměstnavatele,
- oboustranná dohoda, výpověď podaná zaměstnancem,
- v kritickém případě může situace vyvrcholit i tragicky sebevraždou zaměstnance.

**Bossing** je, stejně jako mobbing, odvozen z anglického jazyka, a to ze slova „boss“ (šéf). Jedná se o určitou specifickou formu psychického nátlaku a teroru na pracovišti, které se objevují nikoliv jednorázově, ale opakovaně a přetrvávají delší dobu. Na rozdíl od mobbingu (pro který se u nás používá spíše termín šikanování), kde jsou v roli útočníků často nejbližší kolegové, u bossingu to bývá nadřízený, kdo je agresorem ke svým podřízeným. Důvodem, proč se tak děje oficiálně, je nejčastěji tzv. neplnění pracovních povinností. Když si však položíme otázku, kdo rozhoduje o tom, co patří mezi tyto povinnosti a jakým způsobem nejsou plněny, dostáváme se opět k pojmu šéf (boss). Většina zdrojů hovoří o bossingu jako o mobbingu ze strany nadřízeného.

Bossing se pak projevuje zadáváním nesmyslně lehkých úkolů, nebo naopak těžkých, které při nejlepší vůli nemůže pracovník splnit. Lze se setkat i s tím, že zatímco je pracovník na služební cestě, dostane zadanou nějakou práci. Až se vrátí, je mu náležitě vynadáno, že přidělený úkol nesplnil. Námitky, že nemohl, nejsou nic platné. Obvykle jsou odbyty s tím, že si to měl zařídit. Běžné je kontrolování včasné docházky a stejně tak může šikanovaného



pracovníka čekat po návratu z dovolené či nemoci překvapení – přestěhovaná kancelář, chybějící kancelářské vybavení atp.

Hlavní příčinou mobbingu nadřízeného, tj. bossingu dle Janouška (2004) je:

- **Strach o svoji vlastní pozici a žárlivost na schopného pracovníka.** Podřízený, který je vzdělaný, inteligentní a tvůrčí, může představovat reálnou hrozbu pro svého nadřízeného. A mnoho nadřízených v podobné situaci se uchýlí k pokusům, jak udržet svoje postavení z pozice síly.
- Strach ze schopného spolupracovníka není ovšem jediným strachem, s nímž se vedoucí mnohdy potýká. Noční můrou mnoha vedoucích je rovněž **strach z celkové ztráty kontroly**. Takový vedoucí má strach, že se proti němu vytvoří nějaká opozice, že se jeho podřízení proti němu spiknou. Nemá jistotu, že se v kolektivu nevyskytne nějaký našeptávač, který se pokusí podvrátit jeho autoritu a postavit kolektiv proti němu. Cítí se izolovaný a osamělý. V takové situaci a psychickém rozpoložení pak nevidí jinou možnost, než preventivně zaútočit a nastolit na pracovišti atmosféru strachu. Spoléhá na to, že v takové atmosféře se každý bude snažit zavděčit, příliš na sebe neupozorňovat, nepřivolávat na sebe pohromu pokusy o nějaké intrikování a nějak tuto těžkou dobu přežít.
- Dalším velmi výrazným motivem je **hněv na organizaci a tlak shora**. Tento motiv je zvláště silný v obdobích chaosu a organizačních zmatků. Vedoucí pak přenáší svoje frustrace

vyplývající ze špatného řízení či špatných osobních vztahů se svými vlastními nadřízenými na své podřízené, případně na jednoho podřízeného, z něhož si učiní obětního beránka.

- A v neposlední řadě patří mezi tyto motivy i **negativní osobní vlastnosti vedoucího**, které dostanou příležitost se projevit v okamžiku, kdy dotyčný jedinec získá moc.

Mezi **nejčastější strategie bossingu** většina internetových serverů zeměřených na tuto problematiku řadí přidělování sisyfovských úkolů (vedoucí podřízenému přiděluje jednotvárnou práci a úkoly, které jsou zcela nesmyslné) nebo přidělování nevhodných úkolů (úkoly, které sice mají svůj smysl, ale jsou hluboko pod kvalifikační úrovní i dovednostmi postiženého pracovníka).

Zrcadlovou strategií je pak přidělení úkolu nadmíru obtížného, nezvládnutelného. Do této kategorie patří i přidělování takových úkolů, které jsou pro dotyčného pracovníka nestravitelné nebo traumatizující z osobních důvodů. A rovněž sem patří i přidělování úkolů, které mohou dotyčného pracovníka zdravotně poškodit, například je možné alergikovi zadat práci ve velmi zaprášeném prostředí.

Trvalá kontrola je jednou z nejrozšířenějších strategií mobbingu nadřízeného. Postižený pracovník je kontrolován nad rámec běžný na daném pracovišti. To se týká všeho, co nějakým způsobem souvisí s pracovním procesem. Vedoucí kontroluje i dílčí výsledky práce postiženého, jeho či její telefonní hovory a zejména přítomnost na pracovišti a přísné dodržování pracovní doby, včasných příchodů

i odchodů, jakož i předepsaných přestávek. Strategie trvalé kontroly je mimořádně rozšířená a oblíbená strategie mobbingu mezi vedoucími po celém světě. Je velmi jednoduchá a nenáročná na provedení a vedoucí ji velice snadno zdůvodní jako plnění povinností vyplývajících z jeho funkce.

Další oblíbenou strategií je přichystání nečekaných překvapení. Zejména po delší nepřítomnosti na pracovišti, například po nemoci nebo dovolené, je pracovník po svém návratu zaskočen nějakým nepříjemným překvapením. Například byl jeho stůl přestěhován do jiné kanceláře, nebo mu na stole chybí počítač, tiskárna apod.

Mezi další strategie mobbingu vedoucích patří oklešťování kompetencí postiženého pracovníka. To se může projevovat například tím, že se pracovníkovi odeberou dlouhodobé náročnější úkoly, v nichž je dotyčný pracovník dobře zaběhnutý a s nimiž je spokojený, a předají se jinému pracovníkovi. Postiženému pracovníkovi pak začnou být přidělovány dílčí úkoly pod jeho odbornou úroveň (viz výše).

Pracovní izolace postiženého pracovníka patří rovněž mezi běžné metody mobbingu ze strany vedoucího. Pracovník není například zván na porady, není informován o důležitých rozhodnutích a celkově se mu dává najevo, že se s ním nepočítá.

A konečně mezi tvrdší, ale naštěstí méně frekventované strategie bossingu patří zpochybňování psychického stavu oběti. Jakákoliv reakce se pak dá využít proti takto postiženému pracovníkovi.

Na konci roku 2007 provedl profesor managementu na State

University of Florida Wayne Hochwarter a právnička Samantha Engelhardt výzkum, který se zaměřoval na reakce zaměstnanců na hrubé chování svých nadřízených. Jejich studie zahrnovala více než 180 zaměstnanců z různých profesí a měla za cíl sledovat, jaký vliv má hrubé chování nadřízených na zdraví a pracovní výkon svých podřízených (Hochwarter, Engelhardt, 2007). Autoři výzkumu rozdělili respondenty na dvě skupiny – ty, kteří zneužívání nahlásili a ty, kteří ne. Výsledky byly následující:

- 30% těm, kteří zneužívání ze strany nadřízených byli vystavováni každý den viditelně poklesl výkon nebo se zvýšil počet chyb (oproti 6% lidí, kteří zneužívání nehlásili),
- 27% zneužívaných se úmyslně vyhýbá svému vedoucímu nebo se před ním dokonce cíleně schovává (oproti 9% lidí, kteří zneužívání nehlásili),
- 33% lidí přiznalo, že nedělají svou práci naplno (v porovnání s 9% ve druhé skupině),
- 29% lidí si vzalo volno z důvodu nemoci, přestože nemocní nebyli (v porovnání se 4% ve druhé skupině),
- 25% si dělalo více přestávek nebo zůstávali na přestávkách déle (na rozdíl od 7% lidí ve druhé skupině).

Výzkum v podstatě dospěl k závěru, že zneužívání zaměstnanci trpí vyčerpáním, napětí, nervozitou, depresivními náladami a nedostatkem sebedůvěry. S menší pravděpodobností také dobrovolně přijmou úkoly navíc, včetně přesčasů o víkendech. Se

svojí prací jsou víceméně nespokojeni a je v případě zneužívání je jejich odchod nasnadě. Zneužívání je dokonce větším důvodem k odchodu než nespokojenost s platovým ohodnocení (Hochwarter, Engelhardt, 2007).

Autor článku podotýká, že bez komunikace mezi nadřízeným apodřízeným nemůže být důvěra a bez důvěry se určitě projeví problémy. Efektivní komunikaci vyzdvihuje jako prioritu.

#### **4.2.2 Další druhy agresivních útoků na pracovišti**

K termínům bullying, mobbing a bossing přibýly v poslední době v odborné literatuře i další názvy agresivních útoků na pracovišti, převzaté z angličtiny (Beňo, 2003, s. 42-43), a to *stalking*, *chairing*, *staffing*, *defaming*, *shaming* a *dissen*.

**Stalking** je odvozeno z anglického slova „stalk“, což můžeme přeložit jako lov, honba či pronásledování. Jedná se v podstatě o obtěžování, pronásledování prostřednictvím telefonního teroru, výhrůžek násilím a veřejných scén. **Chairing** představuje „(...) specifickou formu neférových útoků na úrovni nejvyšších vedoucích, jakýsi „souboj o křeslo“ (...)“ (Beňo, 2003, str. 42). **Staffing** podle Beňy představuje neférové útoky podřízených proti jedinci ve vedoucí funkci za cílem dotyčného či celou jeho firmu zruinovat.

Termín **defaming** je odvozený od slova fáma, **shaming** druhý od anglického „shame“ (ostuda, stydět se). Obojí v podstatě znamená zostouzet, pomlouvat, znevažovat, především ve smyslu pokazení pověsti daného jedince, skupiny nebo organizace. Zatímco shaming

je podle Beňa vázán spíše na konkrétní pomluvy jednotlivce, defaming „může pro postiženého někdy přicházet jako rána z čistého nebe. Svoji destruktivní roli zde sehrávají především média a příkladem takového útoku může být zpochybnění kvality nějakého výrobku, ke kterému sáhne zcela vědomě konkurenční firma.“ (Beňo, 2003, str. 42-43). Dále se můžeme setkat s pojmem **dissen**, a to především ve skupinách mladých Američanů, ale už postupně i v zemích západní Evropy, zejména v Německu. Jde vlastně o proces, ve kterém je nějaký cizinec nejdříve označen jako „jiný“, tj. myslí a chová se jinak než ostatní. Jde vlastně o opovrhování jedincem za účelem jeho „vyřízení“. V české společnosti můžeme obdobně tento postup přirovnat k výrazům Černý Petr či obětní beránek.

#### 4.2.3 Sexuální obtěžování (sexual harassment)

*„Sexuální obtěžování je v procesu psychického týrání jenom jedním krokem navíc. Týká se obou pohlaví, ale ve většine popsanych nebo soudních případů jsou obtěžovány ženy, nejčastěji svými nadřízenými. Při sexuálním obtěžování nejde tolik o známky náklonnosti sexuální povahy jako spíše o projev moci, o vnímání ženy jako objektu (sexuálního).“* (Hirygoyen, 2002, str. 74-75).

Sexuální obtěžování je specifickým druhem obtěžování a je typickým jevem právě pro zaměstnanecké vztahy. V obecné rovině se zákaz diskriminace, včetně diskriminace sexuální, opírá o Všeobecnou deklaraci lidských práv z roku 1948 a Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech. Mezi hlavní

znaky sexuálního obtěžování patří nadbytečný tělesný kontakt, nevhodné poznámky, urážky, narážky, vtipy, poznámky o něčím oděvu či těle, rodinné situaci, nabídky či žádosti sexuální povahy atd. (Právo a zaměstnání 12/2005, s. 4).

Ná základě různých amerických studií popisuje Hirigoyen (2002, s. 75) následující kategorie sexuálního obtěžování: obtěžování sexistického typu (sexistické poznámky nebo chování), svádění, sexuální vydírání, sexuální pozornost, kterou si žena nepřeje, dále pak nucení k sexu a sexuální útok.

#### **4.2.4 Šikana na pracovišti z pohledu českého práva**

Jakubka ve svém článku zmiňuje dvě formy zneužití postavení v zaměstnání: **ponižování lidské důstojnosti** a **mobbing**. Výslovný zákaz ponižování lidské důstojnosti zaměstnance v souvislosti s pracovněprávním vztahem byl v Zákoníku práce až do 1. března 2004 upraven v ustanovení §7 ods. 2: „Nikdo nesmí výkonu práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů zneužívat na újmu jiného účastníka pracovněprávního vztahu nebo k ponižování jeho lidské důstojnosti“ (Jakubka, 2005).

Autor ve svém článku dále uvádí jako pojem „viktimizace“ jako další z forem jednání v rozporu s dobrými mravy. Jedná se o chování zaměstnavatele či vedoucích pracovníků, kteří „trestají či znevýhodňují zaměstnance za to, že se legálním způsobem domáhá svých práv a nároků vyplývajících z pracovněprávních vztahů, např. podáním stížnosti (podnětu) inspektorátu práce nebo formou žaloby u soudu“ (Jakubka, 2005).

Jakubka dále rozvádí Leymannovu definici mobbingu a popisuje tento proces jako „systematické déletrvající pronásledování či šikanování zaměstnance, které ho má zpravidla přinutit k tomu, aby sám požádal o změnu pracovního místa v rámci zaměstnavatele či skončil pracovněprávní vztah. Jde tedy o záměrné ponižování lidské důstojnosti s cílem „vytěsnit“ oběť z pracovního kolektivu či pracovního místa“ (Jakubka, 2005).

Problém je, že pokud důvodem obtěžování na pracovišti není pohlaví, sexuální orientace, rasový nebo etnický původ, zdravotní postižení, věk, náboženství či víra, není považováno za diskriminaci, a nelze se tedy domáhat náhrady nemajetkové újmy v penězích podle ustanovení §7 odst. 4 až 6 ZP (Jakubka, 2005).

Proti osobám dopouštějícím se mobbingu se zaměstnanec může bránit žalobou podle §11 až 13 občanského zákoníku. Ustanovení §11 občanského zákoníku společně s článkem 10 Listiny základních práv a svobod zakotvuje „právo na ochranu osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy“ (Jakubka, 2005).

Podle autora článku by v sobě postižená osoba měla najít odvahu vzbouřit se, na daný jev poukázat a od zaměstnavatele žádat řešení. Dále doporučuje pro tento krok další spojení z řad zaměstnanců, důležitou roli hraje i zázemí v rodině a u přátel.



#### **4.2.5 Následky psychického týrání na zdraví člověka – posttraumatická stresová zátěž**

Termín posttraumatická psychická zátěž (PSTD) užívá Světová zdravotnická organizace (WHO) pro psychicky zátěžové stavy jedince po jakémkoliv druhu traumatu, včetně traumat z pracovního života. V originále název zní „Post traumatic stress disorder“ (WHO, 2003, s. 17) a Beňo uvádí, že o projevu této poruchy dle lékařů můžeme hovořit tehdy, pokud je konstatován výskyt následujících pěti faktorů (Beňo, 2003, s. 9):

1. přítomnost psychického traumatu,
2. „myšlenkový teror“ – naše myšlenky a veškeré mentální síly jsou vázány tím způsobem, že se k tomuto traumatu musíme neustále a nutkavě vracet,
3. marná snaha postiženého takových myšlenek se zbavit, což pak může často vést až k jakémusi druhu sebeizolace (snaha vyhnout se situacím, které vyvolávají vzpomínání),
4. řada mentálních a psychosomatických stresových symptomů,
5. patologický obraz trvá minimálně 1 měsíc

## 5 Důsledky pracovních konfliktů

### 5.1 Důsledky pracovních konfliktů pro pracovníky

Lidé mají většinou sklon pohlížet na konflikty, jichž se dobrovolně nebo nedobrovolně účastní, jako na situace, které nutně musí mít své vítěze a poražené, tzv. výhra - prohra situace. To jsou takové, v nichž mají lidé dojem, že o to, co chtějí získat, musí druhí přijít. To ale neodpovídá skutečnosti. Jsou konflikty, kde nemusí být nutně jenom vítězové a poražení. Někdy jsou poražení všichni, nebo naopak vítězů je více. Taktiky řešení konfliktu můžou mít tedy dle Čakrty strukturu výhra-prohra, váhra-výhra nebo prohra-prohra (Čakrt, 2000, s. 59-60):

#### **a) Výhra - prohra, tj. vítěz – poražený**

Situace výhra-prohra vzniká v případě, kdy konflikt opravdu nejde vyřešit jinak, než že jedna strana získá to, co druhá ztratí, např. v případě, kdy se jedná o něco, co nelze rozdělit, jako třeba povýšení aj.

#### **b) Výhra – výhra, tj. oba vyhrávají**

Zjednodušeně řečeno se jedná o situaci, kdy obě strany nakonec získaly, co chtěly, aniž by jedna či druhá nevyhnutelně něco ztratila. Z praxe víme, že mnohé konflikty zpočátku ani zdaleka nevypadají, že by mohly mít takovýto výsledek. Je zapotřebí velká dávka úsilí. Pokud se ale podaří nalézt oboustranně výhodné a přijatelné řešení, aniž by kterákoliv ze stran musela výrazně slevit ze svých zájmů, můžeme očekávat trvanlivé a stabilní řešení.

### **c) Prohra – prohra, tj. oba prohrávají (ztrácejí)**

Tato situace nastává v okamžiku, kdy výsledek neuspokojí ani jednu stranu. Ač tato situace není pro nikoho výhodná, stává se častým výsledkem nejrůznějších konfliktů.

## **5.2 Důsledky pracovních konfliktů pro organizace**

Nikdo z nás si nelibuje ve spolupráci s lidmi, kteří se stále hádají a křičí na sebe. Víme také, že určitá úroveň konfliktu je zdravá a žádoucí a že není namístě zasahovat hned, když se jakékoliv známky konfliktu objeví. Mírné konflikty, jako je přátelské soupeření, nesobecká rivalita nebo drobné rozdíly v názorech, mohou mít většinou nakonec i pozitivní důsledky.

Teprve vážné konflikty představují skutečný problém. Vážné konflikty totiž „blokují“ veškeré činnosti, protože soupeři se více soustřeďují na své protivníky než na práci. Takové konflikty vedou k nekalým praktikám zhoršujícím vztahy na pracovišti. Překážkou je, když jedna strana blokuje to, co druhá strana potřebuje ke své práci např. tím, že druhé straně znemožňuje přístup ke zdrojům, zadržuje informace atd. Dále se mohou vyskytovat pomluvy, křivá obvinění, osobní útoky nebo vyhrocování rozdílů, které danou situaci jen zhoršují.

Mezi **nejvýznamnější důsledky** neřešených pracovních konfliktů podle Čakrty patří (Čakrt, 2000, s. 64-66):

- Zkreslené vnímání a úsudky

Aktéři konfliktu jsou většinou tak zahleděni do sebe, že jejich schopnost vnímání a usuzování je značně zkreslena a vykazuje známky nepřesnosti. Bývají rovněž uzavřeni jakýmkoliv podnětům a myšlenkám protější strany, nehledě na jejich přínos či užitečnost.

- Psychologické důsledky porážky

Dalším neblahým důsledkem pracovního konfliktu je, že někdo prohrává; poražení popírají, překrucují a zlehčují fakt své porážky, stahují se do sebe, hledají viníky na všech stranách a nespolupracují.

- Nedostatky v koordinaci a kooperaci

Strany v konfliktu kladou své cíle nade vše ostatní. Tyto cíle jsou však formulované i pojímané negativně, proto vážne koordinace, spolupráce, účast a snaha o pochopení jiných, vstřícnost aj., které jsou všechny nutné k pozitivního úspěchu.

- Nezodpovědné chování

Po řešení, které účastníkům konfliktu nevyhovělo, se uchylují k postoji, že je jim všechno jedno, na ničem jim nezáleží, pouze na nich samých, vše ostatní pokládají za nedůležité a nepřátelské.

- Ovzduší nedůvěry a podezřívání

Toto ovzduší vzniká v důsledku konfliktu vůči jakýmkoliv činům nebo úmyslům té druhé strany.

Mezi další důsledky pracovních konfliktů bývají uváděny **ztráta koncentrace na práci, pocity zmaru, stres, nedostatečná komunikace, osočování a různé formy zesměšňování**. Tyto projevy

jsou nepříjemné nejenom samotným účastníkům konfliktu, ale i celé organizaci, a co víc, mnohdy se mohou promítnout i navenek, např. do vztahů s klienty, dodavateli apod.

Konfliktní situace působí na jedince i skupiny ambivalentně, tzn. že na jedné straně provokuje člověka ke zvýšené aktivitě a mobilizaci duševních a tělesných sil, na druhé straně brzdí činnost a rozvoj člověka, snižuje produktivitu a kvalitu práce a vede ke ztrátě jeho zájmu o práci a své okolí.

Dle dalších autorů k výčtu nejčastějších záporných důsledků konfliktních situací, které se projevují na jednotlivcích i skupinách, patří:

- Snížení pracovního výkonu

Jednotlivec nebo skupina soustřeďují svou pozornost na konflikt, a tím klesá jejich pracovní výkon. Není neobvyklé, že lidé reagují na konflikt (úmyslně či neúmyslně) nezájmem o práci nebo snižováním výkonnosti a kvality práce.

- Zvýšení psychické zátěže

Napětí mezi lidmi stoupá a projevuje se v jejich silném emocionálním vzrušení a v afektivním chování. Dochází k růstu únavy v důsledku psychického a fyzického vypětí, klesá pozornost, pohotovost a paměť. Stoupající podrážděnost, nutnost stálého střetu, beznadějná snaha o řešení situace vede k ohrožení duševní rovnováhy jedince.

- Nepříznivé pracovní a sociální klima

Do atmosféry na pracovišti zasahuje konflikt podstatně, doslova ji

totiž deformuje. Mizí zájem o týmové cíle a hodnoty a vše se redukuje na jeden požadavek: za každou cenu zvítězit nad protivníkem.

- Ztížená nebo přerušená komunikace

Pracovní (i mimopracovní) kontakty se mezi soupeři redukují na formální styky nebo jsou přerušeny úplně. Komunikace mezi účastníky konfliktu má nejčastěji podobu vyčítání, obviňování, podsouvání nebo argumentace.

- Zvýšená absence, nemocnost a úrazovost

Je bohužel pravda, že konfliktní situace vyvolávají skutečné zdravotní potíže, které však mohou někdy být pokládány za simulantství či dokonce hypochondrii. U profesí náročných na pozornost a zručnost se pak zvyšuje i výskyt pracovních úrazů.

Výše uvedené negativní okolnosti jsou jednak důsledkem vzniku a působení reálných konfliktních situací, jednak následkem jejich nesprávného řešení. Výskyt jednotlivých nepříznivých důsledků a jejich podíl na „pokonfliktní“ situaci závisí bezesporu na tom, jak hluboký a ostrý konflikt proběhl.

## 6 Způsoby řešení mezilidských konfliktů

### 6.1 Řešení konfliktů pomocí vyjednávání

U různých lidí se můžeme setkat s různými formami zvládání mezilidských konfliktů. Na úrovni aktivity se většinou jedná o soutěžení nebo spolupráci, stejně tak se ale můžeme setkat s pasivním přístupem, násilným psychickým tlakem nebo delegováním, tj. využitím vnější autority. My se však zaměříme na poslední formu zvládání mezilidských konfliktů, kterou je jednání. Vedle neefektivní pasivity, nesprávného násilí a nekontrolovatelné delegace vychází právě *jednání* nejlépe.

Podle Plamínka je jednání „(...) řešení konfliktu diskusí mezi účastníky“ (Plamínek, 1994, s. 19) a diskuse má pak tedy tři úrovně: monolog (rozhoduje autorita, např. v armádě), dialog (dva nebo více účastníků rovnoprávně si vyměňujících informace a návrhy) a trialog (zapojení třetí, neutrální strany).

Tabulka 1: Hlavní typy jednání

		Úroveň diskuse	
		dialog	trialog
Předmět	spor	vyjednávání	mediace
diskuse	problém	projednávání	facilitace

Podle toho, zda se pak jedná o spor nebo problém (připomeňme si pojmy z kapitoly 1: spor je konflikt s preferencemi různých výsledků

řešení různými účastníky, problém je naopak jádrem konfliktu a všichni mají společný zájem na nalezení jeho řešení) a zda bude jednání probíhat v podobě dialogu či trialogu, dělíme typy jednání do čtyř kategorií - viz. tabulka (Plamínek, 1994, str. 22)

Vyjednávání by se na základě výše uvedené tabulky dalo charakterizovat jako diskuse mezi dvěma stranami, tedy dialog, nad řešením určitého sporu. Podle toho, jakým způsobem je vyjednávání vedeno - zda převládala snaha spolupracovat či soupeřit - jej pak podle Plamínka dělíme na kompetitivní a kooperativní vyjednávání (Plamínek, 1994, s. 59-63).

#### **6.1.1 Kompetitivní vyjednávání**

K soupeření dochází zpravidla tam, kde se předmět zájmu, o který se bojuje, nemůže rozdělit pro všechny, tj. co jeden získá, druhý ztratí (typickým příkladem je třeba smlouvání o cenu). Pro dosažení efektivity vyjednávání by měly být všechny návrhy vyřčeny dopředu, čímž se zvýší i atraktivita pro druhou stranu a její stimulace. Tento typ vyjednávání má dost nevýhod, jako např. nebezpečnost pro vzájemné vztahy, všechna možná řešení jsou předem dána, jeden vyhrává zatímco druhý ztrácí atd., ale k dosažení dohody může dojít i přes tyto překážky.

#### **6.1.2 Kooperativní vyjednávání**

Podstatou spolupráce není získat hodnoty jen sám pro sebe, ale vytvořit jich více, aby se na každého dostalo. Proto je spolupráce při řešení konfliktu výhodná, musí pro ni být však také vytvořeny



podmínky jako je vzájemná důvěra a přesvědčení o výhodnosti spolupráce.

Cílem kooperativního vyjednávání je tedy uspokojit všechny strany konfliktu. Dosažená dohoda má pak o to silnější a delší trvání, jelikož byla dosažena vzájemnou spoluprací a přátelskými vztahy mezi stranami.

Můžeme se také setkat s takzvaným *virtuálním vyjednáváním*, kdy strany většinou nemají zájem konflikt vyřešit a pouze předstírají, že na řešení tvrdě pracují, a dále pak tzv. *principiální vyjednávání*, které se převážně zaměřuje na samotnou podstatu věci (snaha oddělit lidi od problému, najít společnou řeč, soustředit se na zájmy, přistoupení oponenta na dohodu).

Z výše uvedeného pro nás tedy plyne následující: pokud víme, že nás v nejbližší době nějaké vyjednávání čeká, měli bychom se na něj připravit. Jako první si definujeme ideální cíl, dosažitelný cíl a minimální uspokojivý výsledek, kterého chceme dosáhnout. Dál se pak snažíme odhadnout chování druhé strany, jaké asi bude mít požadavky, představy, cíle atd. V průběhu samotného vyjednávání se pak snažíme o hledání společného cíle a nezapomínáme připomínat oblasti našeho společného zájmu. Na závěr zhodnotíme, k čemu jsme dospěli, popř. se doptáme na chybějící podrobnosti.

## **6.2 Řešení konfliktů pomocí facilitace, mediace a projednávání**

### **6.2.1 Řešení konfliktů pomocí facilitace**

Facilitace v podstatě znamená snahu usnadnit projednávání po

procesuální stránce a umožnění účastníkům věnovat se věcné podstatě problému prostřednictvím facilitátora.

Facilitátor neboli jakýsi „usnadňovač procesu“ hraje podle Plamínka při projednávání nejdůležitější roli jelikož „(...) *diriguje orchestr svých pomocníků v rolích zapisovatele, hlídače času, rozhodčího atp. (...)*“ (Plamínek, 1994, s. 166). Bere tak na sebe odpovědnost za celý proces, jeho efektivnost a „férovost“.

Desatero správného facilitátora tedy vypadá asi následovně:

1. nezávislost, neutralita
2. soustředěnost na proces
3. pružnost a nedogmatičnost
4. zajištění rovných podmínek pro všechny účastníky
5. usnadňování komunikace mezi stranami
6. návrh postupu a programu jednání včetně časového harmonogramu
7. stanovení pravidel jednání
8. řízení diskuse a pomoc v krizových momentech
9. návrh řešení
10. zajištění podmínek pro uskutečnění dohodnutého (Plamínek, 1994, s. 166).

V průběhu projednávání by měl facilitátor umět pojmenovávat vyskytující se problémy a dbát na to, aby se všichni účastníci v procesu orientovali, tj. měl by na začátku vysvětlit průběh a vždy

shrnout výsledky předchozí fáze. Může však také zvolit metodu rozčlenění problematiky na menší části a postupovat krok za krokem tak, že probírá bod po bodu, které postupně uzavírá a pomalu přechází vždy k dalšímu.

Účastníkům klade především tzv. otevřené otázky, tj. takové, na které nelze odpovědět pouze ano či ne, ale které vyžadují delší odpověď př. Jak budeme dál postupovat?), nebo takové, na kterých může využít efekt bumerangu, tzn. kde může vrátit otázku skupině (v takovém případě, kdy si facilitátor myslí, že je to spíše skupina, kdo by měl odpovědět).

Úlohou facilitátora je také za každou cenu zabránit osobním sporům s účastníky. Proto je-li napaden, měl by raději přijmout námitku či kritiku než se bránit a vysvětlovat své chování. Další silnou zbraní v rukou facilitátora je pak humor (vtip by měl být však zakončen tečkou a návratem k probíranému tématu a neměl by být zařazován ani na úplný začátek jednání), nonverbální komunikace (obohacuje diskusi) a povzbuzování účastníků (pomáhá překonat chvíle mlčení či ostych).

Jak jsem již předoslala v desateru správného facilitátora, nakonec procesu by se mělo shrnout závěrečné řešení popř. dohoda a povinností facilitátora je naplnění této dohody zajistit, tzn. měl by komunikovat s účastníky a kontrolovat je průběžně tak dlouho, až dojde k úplné realizaci řešení.

### 6.2.2 Řešení konfliktů pomocí mediace

Když vyjednávání selže, někdy i přes upřímnou snahu protistran se dohodnout, přichází na řadu mediace. Ať už k selhání došlo z důvodu špatné komunikace, rozdílnosti v názorech na základní věci či nevyjasněnosti zájmů, mediace jako vyjednávání za přítomnosti třetí osoby se zde zdá na místě. Tento člověk, tzv. **mediátor**, by měl mít rozsáhlé znalosti v oblasti psychologie, poradenství a práva. Rozhoduje, jakým způsobem bude jednání probíhat a je také odpovědný za samotný průběh procesu. V průběhu procesu by měl být spravedlivý a efektivní, celý proces usměrňuje a řídí, ale z věcného hlediska do něj nezasahuje.

Pozadí konfliktů na pracovišti může být různorodé - od strachu o místo, pocitu únavy či závislosti, problémy s hierarchií až po nespokojenost s řízením organizace. Významným principem pro řešení konfliktů na pracovišti prostřednictvím mediace je princip nestrannosti a neutrality mediátora, zejména v případech konfliktů mezi nadřízenými a podřízenými. „Využití mediace při konfliktech mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem doporučuje i Evropská sociální charta z roku 1961.“ (Holá, 2003, 144).

Podle Holé (2003) je mediace je zvláště vhodná, zejména když:

- komunikace mezi stranami je zatížená emocemi,
- konflikt je mnohovýrovný a propletený, že ho strany samy nedokáží analyzovat,
- jednání vážnou a nevedou k žádnému výsledku.

Předpokladem pro mediaci je souhlas obou stran a jejich aktivní účast na řešení sporu, přičemž častým výsledkem bývá nové, nečekané a kreativní řešení. Na rozdíl od soudního sporu je mediace neveřejná, důvěrná, rychlejší, flexibilnější a často i lacinější, posiluje dobré vztahy stran, a proto bývá často doporučována jako efektivní řešení situace.

### **6.2.3 Řešení konfliktů pomocí projednávání**

Projednávání by se dalo definovat jako snaha řešit konflikt z jeho věcné stránky, přičemž hlavním cílem je samozřejmě vyřešení problému a přijetí nějakého rozhodnutí.

Při složitějších jednáních je dobré zavést jakousi dělbu práce, při které se člověk může ocitnout v různých rolích. Nejtypičtější rolí je samotný *účastník*, těch bývá nejčastěji čtyři až pět, ale není neobvyklý ani počet mezi dvanácti a patnácti. Účastníci jsou většinou odborníci na danou problematiku a v diskusi nehrají zvláštní specifickou roli. Mají většinou za úkol sledovat diskusi, zapisovat si, sledovat čas a kontrolovat spravedlivost procesu. Někdy se mezi účastníky objeví takový, který má výjimečné postavení tím, že má právo celou věc definitivně a platně rozhodnout, to je tzv. *vedoucí*. Zasahuje však vyjimečně, spíš sedí a naslouchá (Plamínek, 1994, s. 128-129).

Roli usnadňovatele procesu hraje takzvaný *facilitátor*. Má velice podobnou funkci jako mediátor při řešení problémů a více se mu budeme věnovat v následující kapitole. Dále můžeme zmínit funkci *zapisovatele*, který zaznamenává dílčí závěry a skutečnosti, aby byly

všem přítomným na očích. Důležitá je jeho spolupráce právě s facilitátorem, který mu buď požadovaný text diktuje, anebo - pokud jsou sehraní - nemusí se ani zabývat formulací textu a pouze zápis průběžně kontroluje (Plamínek, 1994, s. 130).

U následujících rolí pak můžeme jejich činnost odvodit z názvu - *hlídač času, rozhodčí, pozorovatel* (do jednání nezasahuje, často je to někdo, koho se bude nějakým způsobem týkat výsledek jednání nebo zde funguje jako pozdější zpětná vazba facilitátorovi), *expert, novinář a asistent*.

Mnoho lidí přistupuje ke konfliktům svým jediným osvědčeným způsobem, přestože existuje několik přístupů, ze kterých můžeme vybírat. Ke konfliktu se obecně přistupuje ze dvou hledisek. Jedním z nich je ochota ke spolupráci, kooperativnost, to je míra, v níž se jedna strana snaží vyjít vstříc zájmům druhé strany, znamená to tedy to, nakolik respektuje svého oponenta. Druhým hlediskem je asertivita, míra, v níž jedna strana usiluje o prosazení a uspokojení svých vlastních zájmů.

U konfliktů dle Čakrta a dalších autorů existuje těchto **pět základních přístupů k řešení konfliktu** - konfrontace, vyhýbání, ústup, kompromis, spolupráce (Čakrt, 2000).

#### 1) **Konfrontace**

Konfrontace je agresivní a nekooperativní přístup, při kterém dochází pouze ke sledování vlastních zájmů a nerespektování zájmů druhé strany. Nastává, pokud se jedna strana snaží dosáhnout svých

cílů nebo sledovat své zájmy bez ohledu na důsledky, které to může mít pro jiné. Jsou to většinou ty situace, kdy zisk jednoho je roven ztrátě druhého, tzn. situace výhra - prohra. Nastávají tam, kde jedna strana může využít dominantního postavení a z něj plynoucích pravomocí, nebo v situaci, kdy někdo kontroluje zdroje, jež druhý nutně potřebuje. Střet se odehrává v rovině moci a síly. Prostředky jsou zde, kromě již zmíněné autority, fyzická hrozba, manipulace, intriky nebo prosté arogantní ignorování požadavků protistrany.

## 2) Vyhýbání

Je to přístup neasertivní a nekooperativní, který nerespektuje vlastní zájmy ani zájmy druhých, tzn. situace prohra - prohra. Vychází z přesvědčení, že jakýkoliv konflikt škodí, a je proto nutné buď ustoupit nebo jej potlačit. Tento přístup se nejčastěji vyskytuje u těch manažerů, kteří jsou emocionálně či dovednostně připraveni vyrovnat se s mezilidsky obtížnými konfliktními situacemi. Zpravidla se obávají negativní emoce a následného stresu vyvolaného střetnutím.

Tento postoj může také vyplývat z přesvědčení, že mezilidské vztahy na pracovišti nejsou natolik pevné a silné, aby snesly zátěž konfliktu. Opakující se spoléhání na tento přístup vyvolává silnou frustraci, protože věci se neřeší, skutečné problémy jsou obcházeny a podřízeny, kteří se mezi sebou ocitnou z jakékoliv příčiny v konfliktní situaci, jsou hnáni k odpovědnosti a obviňování z ohrožování všeobecné dosavadní harmonie.

### 3) Ústup

Ústup se rovná uspokojení oponenta v co možná největší míře tím, že jeho zájmy nadřadíme našim, tzn. situace prohra - výhra. Pro zachování klidu a míru je jedna strana ochotna k obětem. Potíž s návykovým používáním tohoto přístupu je, že svým důrazem na zachování přátelských vztahů na úkor kritického zhodnocení situace věci neřeší. Nakonec to může také vést k tomu, že ostatní toho začnou zneužívat v neprospěch toho, kdo často ustupuje. Jde o přístup neasertivní, ale kooperativní.

### 4) Kompromis

Kompromis nastává tehdy, když se obě strany vzdávají části svých zájmů ve prospěch dohody. Není jasných vítězů ani poražených. Předmět sporu se rozdělí mezi obě strany a tam, kde to není možné, se jeden ústupek vyváží jiným. Princip tohoto řešení spočívá v obětování něčeho ve prospěch společného cíle nebo zájmu, tedy je mírně asertivní i kooperativní.

I když tento přístup samozřejmě přitahuje mnohé manažery, jeho neúměrné používání se může obrátit v pravý opak. Pokud podřízené neustále nabádáme, aby šli na kompromis a rozpůlili si rozdíl toho, o čem se vede spor, začnou se brzy právem domnívat, že nám jde více o klid za každou cenu než o skutečné vyřešení konfliktu.

### 5) Spolupráce

Spolupráce je situací, kdy všichni zúčastnění berou ohled na zájmy druhých a pracují společně na vzájemně výhodném řešení, tzn. situace výhra - výhra. Chování subjektů konfliktu je spíše zaměřeno



na řešení problému, na vyjasnění stanovisek a rozdílů než na ústupky. Strany obvykle nejprve prozkoumají řadu variant, otevřeně prodiskutují své rozdíly a podobnosti, analyzují příčiny konfliktu a hledají společné zájmy. V centru pozornosti je takové řešení, které uspokojí obě strany s co nejmenší újmou, tj. jde o přístup asertivní i kooperativní.

Výše zmíněné přístupy ke konfliktům můžeme u pracovníků odhalit pomocí tzv. **Killmanova dotazníku** (Thomas-Killman Conflict Mode Instrument). Tento dotazník byl vytvořen Kennethem W. Thomasem a Ralphem H. Killmanem za účelem hodnocení lidského chování v konfliktních situacích.

Ve většině zdrojů se uvádí, že Killmanův dotazník má třicet otázek (Příloha A), v rozšířené verzi jsem se setkala i s dotazníkem o pětáctyřiceti otázkách, týkajících řešení konfliktních situací. Každá otázka obsahuje dva výroky a my se vždy máme snažit ztotožnit s jedním z nich a podle toho odpovědět. Autoři upozorňují, že někdy ani jeden z výroků neodpovídá našemu typickému chování v dané situaci, ale přesto máme vybrat tu odpověď, která je pro naše chování v reálné situaci pravděpodobnější.

V dotazníku se setkáváme s výroky jako např: Sdělují ostatním své nápady a ptám se i na jejich - Snažím se druhým ukázat logiku a výhody mého nápadu, *nebo* Necháávám druhé nést zodpovědnost za řešení problému - Hledám pomoc druhých při řešení problému, *nebo* Snažím se najít kompromisní řešení - Aktivně naslouchám druhým, aj. Podle autorů dotazníku není žádná odpověď špatná.

Většinu verzí tohoto dotazníku si rovněž můžeme nechat vyhodnotit on-line na speciálních webových stránkách zaměřených na testování. Některé weby po absolvování dotazníku poskytují detailní odpověď i s doporučením, v jakých situacích který přístup použít a který nejlépe vyhovuje vám osobně, některé vám pouze sdělí skóre, kterého jste v příslušných oblastech dosáhli. Dotazník je možno většinou vyplnit zdarma, někdy je však za vypracování zaslání výsledků dotazníku Vyhodnocení vám v podstatě ukáže, k jakému přístupu (spolupráce, ústup atd.) se při řešení konfliktů se přikláníte, popř. nad čím se máte zamyslet, jak toho využít.

## 7 Úloha manažera při řešení konfliktů

Podle Čakrta (2000, str. 59-64) má většina vedoucích pracovníků podvědomě ke konfliktům negativní vztah, protože se obávají, že se dříve či později budou muset rozhodnout, které straně dát za pravdu a následně se zabývat frustrací „poražených“. Z tohoto důvodu se konfliktům raději vyhýbají úplně nebo se snaží všemi způsoby situaci urovnat či přimět protivníky, aby vše mezi sebou nějak vyřešili sami. Někteří vedoucí dokonce sáhnou k takovému řešení, že nadají za pravdu ani jedné straně, čímž vlastně trestají ty, kteří za nimi v dobré víře s konfliktem přišli.

Zdroje konfliktu souvisí s psychologickými faktory, jako je špatné pochopení, nedorozumění, nedostatky v mezilidské komunikaci, střet osobnostních charakteristik a rozdíly v hodnotách. Není ovšem nutné, abychom se snažili zmírňovat jakýkoliv konflikt, jelikož konflikty mohou být do jisté míry i užitečné, někdy i pro úspěšný výkon zadaného úkolu nezbytné. Jsou zkrátka normálním průvodním jevem života (Kuchyňka, Halík, 1986, s. 48-51).

Je zřejmé, že konflikt se týká všech pracovníků a stále více je zaměstnává. Je tedy vhodné věnovat se mu, naučit se jej zvládat, někde tlumit, jinde podněcovat, umět jej tvůrčím způsobem přenést na rovinu řešení problémů. Manažeři by se měli naučit poznávat a diagnostikovat příčiny konfliktů, jejich typy a metody řešení.

*„V kostce se dá říci, že každý manažer si vybírá své podřízené pod vlivem svého charakteru a temperamentu a zároveň pod vlivem „charakteru a temperamentu“ své firmy (víze, hodnoty, firemní*

*kultura*).“ (Medlíková, 2007, s. 17). Podle Medlíkové by měl dále manažer dodržovat jakousi triádu rolí, tj. manažer – odborník (být specialista ve svém oboru), manažer – komunikátor (jednatelská role), manažer – vzor (model jednání).

Znalost příčin konfliktů umožňuje manažerům předcházet vzniku konfliktů. Postupovat při řešení konfliktu může manažer jako řešitel, příjemce nebo uhýbač:

- **řešitel** identifikuje problém a má zájem ho řešit, aktivně se účastní procesu, chce konkrétní výsledky a záleží mu i na vztahu,
- **příjemce** se chová reaktivně, podle postupu jednotlivých stran; občas používá manipulaci,
- **uhýbač** buď situaci vůbec nehodnotí jako konfliktní, nebo zkrátka nemá energii nebo zdroje na to, aby do ní vstoupil (Medlíková, 2007, s. 27).

Podle Bělohlávka (1996, s. 135-136) můžou manažeři usměrňovat působení konfliktu v různých oblastech třema způsoby:

#### **1) změnou vnímání konfliktu**

- změnou symboliky (odstranění příliš honosného zařízení kanceláře, změna názvu určité pozice),
- předefinováním zájmů,
- změnou chápání vzájemné souvislosti aj.

## **2) změnou chování sebe či svých podřízených**

- modelování chování s použitím systému odměn a postihů,
- zlepšování komunikačních dovedností, vyjednávání a týmové spolupráce,
- změnou interpersonální dynamiky.

## **3) změnou struktur pozic, rolí nebo pravidel**

- přestrukturováním pozic, rolí a vzájemných vztahů,
- vytvořením nových zásad nebo pravidel, které řeší jednání ve sporných případech,
- používáním třetí strany (nezávislý moderátor/poradce),
- zavedením integrující pozice.

Schopnost zvládat konflikty je manažerská dovednost, jejíž význam neustále narůstá. Zajímavé výsledky přinesla například studie Americké manažerské asociace (American Management Association, AMA), která sponzorovala výzkum manažerských zájmů ve vztahu ke konfliktu, kterou provedli v osmdesátých letech Kenneth W. Thomas a Warren D. Smith z University of California v Los Angeles (Čakrt, 2000, s. 7).

Cílem této studie bylo:

- a) určit důležitost zvládání konfliktů tak, jak ji vnímají manažeři,
- b) roztrždit zájmy manažerů v konfliktu a identifikovat speciální zájmy manažerů na různých úrovních.

Respondenti této studie (Thomas-Schmidt, 1976, p. 315-318) se

zúčastnili jednotýdenního programu sestaveného AMA, který byl zaměřen na výkonné ředitele, viceprezidenty či střední management různých firem a podniků, tj. celkem 293 manažerů.

Z první části výzkumu, který proběhl formou dotazníku a zaměřoval se na důležitost zvládání konfliktů z pohledu manažerů vyplynulo, že manažeři jsou nuceni věnovat se konfliktům až v jedné čtvrtině svého času a že jejich schopnost zvládat konflikty v posledních deseti letech výrazně nabyla na významu. Dále pak zhodnotili „zvládání konfliktů“ jako neméně významný než další manažerské činnosti jako plánování, komunikace, motivace a rozhodování. Úroveň konfliktu je podle respondentů v jejich organizaci v žádoucí výši, tj. ani příliš nízká, ani příliš vysoká.

Ve druhé části pak manažeři hodnotili konkrétní kategorie konfliktů a jejich zájem o ně. Všechny tři zahrnuté úrovně managementu se shodují v tom, že zdroje konfliktu nejvíce souvisí s psychologickými faktory, jako je špatné pochopení či chyba v komunikaci, střet osobnostních charakteristik, rozdíly v hodnotách a cílech.

Výsledky studie zcela jasně ukazují, že manažeři od střední až po top úroveň mají živý a neustále rostoucí zájem o konflikty, a to především o jejich prevenci a zvládání. Jejich zaměření na určité kategorie logicky vyplývá z úrovně zodpovědnosti v dané firmě tato informace může být významným vodítkem pro ty, kteří ve firmách plánují nebo mají na starost vzdělávání manažerů.

## 7.1 Manažerské kursy řešení konfliktů

Nejčastějším obsahem manažerských kurzů řešení konfliktů bývá v první části seznámení účastníků se základními kroky při prevenci a řešení konfliktů a se základní komunikační výbavou, jejíž správné používání pomáhá konflikty efektivně řešit.

Druhá část kursu je většinou praktická, tj. na modelových situacích ukazuje, jak bychom měli při řešení konfliktů postupovat v reálném životě. Dalšími technikami používanými v kursu jsou pak např. moderovaná diskuse, prožitek a vlastní zkušenost nebo videotrénink. Na závěr by určitě neměla chybět tak důležitá a bohužel často opomíjená zpětná vazba.

Tyto kursy mají většinou za úkol pomoci účastníkům pochopit základy mezilidské komunikace a jak ji efektivně používat, ukazují možnosti prevence a řešení konfliktů a jak využít různých typů komunikace právě v konfliktních situacích. Umožní účastníkům též naučit se nahlížet na danou situaci z různých úhlů pohledu a hledat řešení přijatelná pro obě strany.

Nejčastěji se setkáme zhruba s následující osnovou kursu:

- co je konflikt a jak na nás působí,
- typy konfliktů,
- styly a strategie řešení konfliktů,
- vývoj konfliktu a můj přístup k němu,
- řešení konfliktu a řešení konfliktů pomocí prostředníka – mediace,

- styly komunikace a prevence konfliktů (umění naslouchat, asertivita),
- umění přijímat a sdělovat kritiku, agresivita,
- typy a strategie vyjednávání, aj. (Konsens, 2006).

V průběhu kursu je kladen důraz na praktické vyzkoušení si všech výše uvedených kategorií v modelových situacích. Hlavním cílem je naučit účastníky přijímat a dávat zpětnou vazbu svým spolupracovníkům, která je pro prevenci konfliktů velice důležitá.

Kursy mohou být samozřejmě zaměřeny úžeji, nejčastěji například na mediaci či facilitaci. Kurs je potom stavěn obdobně, tj. na začátku je vysvětlen a objasněn pojem mediace nebo facilitace, v jakých situacích se využívá, jaká jsou pravidla a naopak chyby v postupu, diskuse, trénink na konkrétních situacích a opět samozřejmě zpětná vazba (Konsens, 2006).

## **7.2 Úloha manažera při řešení konfliktů**

Manažer, jakožto třetí strana v konfliktu neboli prostředník, si může vybrat z následujících třech možností, jak konflikt řešit (Čákr, 2000, s. 88-89):

### ***a) Arbitráž***

Jedná se o velmi rychlý a definitivní přístup, kde manažer zaujímá roli jakéhosi „soudce“. Tato metoda se dá aplikovat pouze v situaci, kdy obě znesvářené strany respektují autoritu „soudce“, tj. i strana, která očividně porušila jasně daná pravidla. Tento postup však není



moc častý ani šťastný.

### ***b) Delegování***

Jádro tohoto přístupu spočívá v tom, že vedoucí přenesení řešení na zúčastněné strany, aby je zvládly samy. Je to typické pro takové manažery, kteří se snaží konflikty spíše uhladit než je řešit. To, stejně jako arbitráž, nebývá úplně nejúčinnější.

### ***c) Mediaci (zprostředkování)***

Mediační přístup je všeobecně pokládán za nejúčinnější, proto mu budeme věnovat větší pozornost než přístupům ostatním.

Přestože je např. podle Čakrta v praxi užíván méně arbitráž, mezi pracovníky a manažery je teoreticky preferovanější. Pro zvládnutí této role však bývá často i pouhý přirozený talent málo. Správný mediátor by měl být vyškolený odborník s širokou škálou odborných dovedností a znalostí. Tato „třetí strana“, jak bývá mediátor často nazýván, nemusí být nutně třetí v situaci, kde jsou dvě strany sporu, ale je činitelem, který má jinou roli než přímí účastníci. Ti v něm mají své zájmy a jsou plně zaangažováni, neznamena to však, že třetí strana zde nic neriskuje. Jde totiž minimálně o její pověst, proto má zájem o klidné a rozumné zvládnutí sporu.

## **7.3 Manažer jako mediátor**

Pokud manažer objeví vážný konflikt, který vyžaduje jeho účast na řešení, ze všeho nejdříve by měl svolat schůzku protistran. Je na něm, zda si promluví s jednotlivými stranami společně nebo s každou zvlášť, ale doporučuje se spíše postupovat jednotlivě. Tím

by měl zjistit, jaké jsou vzájemné vztahy mezi účastníky sporu a jaká je povaha problému. Tato situace by měla vykrystalizovat v definici problému a vytvoření atmosféry pro jeho řešení.

Druhým krokem by pak měla být společná schůzka mediátora a znesvářených stran. Zde musíme brát na vědomí, že atmosféra bude zřejmě dost napjatá, proto by manažer měl věnovat nadměrnou péči vzájemné komunikaci. Rozsazení účastníků by mělo odrážet konfliktní situaci, důležité věci by pak měly být psány na tabuli, aby byly všem zúčastněným na očích.

Dále následuje návrh řešení: jakmile došlo k pochopení zájmů obou stran, je možné přistoupit ke generování variant řešení. Zde lze použít např. techniku brainstormingu nebo kteroukoliv jinou techniku, jako např. brainwriting, think-tank aj. Strategicky se dají využívat i přestávky, pauzy, přerušení, např. ke zjištění dodatečných skutečností, ochlazení emocí apod.

Po celou dobu jednání by měla být pozornost pochopitelně soustředěna na objektivní oblasti společného zájmu a společné cíle. Na závěr by se mělo shrnout, k čemu protistrany dospěly a jaké řešení bylo přijato. Tím však vše nekončí. Všichni by měli společně zpracovat konkrétní plán dohody a postup při její implementaci a než se celá věc vyřeší, absolvovat kontrolní schůzky, na kterých budou vzájemně kontrolovat své kroky k řešení.

Dle Lipskeho, Seebera a Finchera (2003, s. 174) se dynamicky rozvíjející organizace v USA již speciálně zaměřují na trénink liniových manažerů v oblasti řešení konfliktů. Manažeři jsou

většinou prvním kontaktním bodem při řešení osobních konfliktů na pracovišti mezi zaměstnanci, proto jsou trénováni hlavně v mediaci.

## **Závěr**

Cílem této této diplomové práce bylo pojmout problematiku konfliktů „chronologicky“ od definice slova konflikt, přes historický vývoj názorů na konflikt, jeho typy a druhy, ale především s detailním zaměřením na konflikty na pracovišti.

V tomto „náhledu“ do světa konfliktů jsem se snažila o maximální komplexnost a propojení informací o pracovních konfliktech, jejich nejčastějších příčinách, příznacích, důsledcích a možnostech řešení, a to z pohledu jedince – pracovníka i z pohledu manažera a jeho role v tomto procesu.

V této práci jsou klíčové především kapitoly čtyři, pět, šest a sedm, které, podloženy několika zahraničními studiemi, podávají současný obraz pracoviště jako místa plného konfliktů. Seznamují nás s nejčastějšími příznaky pracovních konfliktů a druhy psychického týrání na pracovišti přes mobbing, bossing až po sexuální obtěžování a jejich vliv na zdraví člověka a důsledky pro jedince i firmu.

V závěru práce pak podávám výčet nástrojů k řešení konfliktů na pracovišti, a to od vyjednávání až po mediaci a facilitaci, včetně důležité role manažera jako mediátora. Nastínila jsem i styly řešení konfliktů dle Killmana, jehož dotazník na diagnostiku stylů řešení konfliktů, který je součástí přílohy, jsem sama přeložila.

V mé práci mi šlo i o to podnítit čtenáře k zamyšlení nad svým přístupem k řešení konfliktů, a to ve vztahu ke svým kolegům a nadřízeným a i sami k sobě. Každý z nás je individualita a naše

reakce jsou mnohdy ovlivněny naším temperamentem a naším okolím. Proto je každý z nás jiný a má jiný náhled na konkrétní konfliktní situace. Pokud spolu ale budeme pravidelně komunikovat a spolupracovat, jsem si jista, že společnými silami se nám podaří konflikt ne potlačit (může být i nositelem pozitivních změn), ale usměrnit podle našich potřeb.

## Soupis bibliografických citací

1. ABC Komunikace, řešení konfliktů a vyjednávání [online]. Praha: [www.konsens.cz](http://www.konsens.cz), 2006, [cit. 20.2.2006] dostupné na WWW: <[http://www.konsens.cz/index\\_cz.php?go=konflikty&sub=on.](http://www.konsens.cz/index_cz.php?go=konflikty&sub=on.)>
2. BELZ, Horst., SEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence jejich rozvíjení*. 1. vydání. 375 s. Portál, Praha 2001. ISBN 80-7178-479-6.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vydání. 343 s. Olomouc, Rubico 1996. ISBN 80-85839-09-1.
4. BEŇO, Pavel. *Mobbing a bossing v organizacích* [online]. Praha: HR servis pro personalisty a management, 2003, [cit. 21.1.2006]. Dostupné na WWW: <<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=27obsah=07cid=80159>>
5. ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vydání. 181 s. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-85943-81-6.
6. FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: Jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. 108 s. Grada, Praha 2003. ISBN 80-247-0533-8.
7. HIRIOGYEN, Marie-France. *Psychické násilí v rodině a zaměstnání*. 1. vydání. 229 s. Praha, Academia 2002. ISBN 80-200-0994-9.
8. HOLÁ, Lenka. *Mediace: způsob řešení mezilidských konfliktů*. 1. vydání. 180 s. Grada, Praha 2003. ISBN 80-247-0467-6.
9. HOCHWARTER, Wayne, ENGELHARDT, Samatha. *Agression at work*. [online], dostupné na WWW: <<http://www.hrmguide.com/general/workplace-aggression.htm>>
10. JAKUBKA, Jaroslav. Osobní a osobnostní práva zaměstnanců a jejich ochrana. *Právo a zaměstnání*, 2005, č. 12, s. 2-8.
11. JAKUBKA, Jaroslav. Zneužití postavení v zaměstnání. *Práce a mzda*. 2005, č. 13, s. 18-20.
12. JANOUSEK, Václav. *I mobbing má svoji strategii – bohužel...* [online], 2004, dostupné na WWW: <<http://zena-in.cz/rubrika.asp?idc=8432&id=2>>

13. KILLMAN T.W., THOMAS R.H. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Indicator. Profile and Interpretive Report*. Consulting Psychologists Press, 2001.
14. KOHOUTEK, Rudolf, ŠTĚPANÍK Jaroslav. *Psychologie práce a řízení*. 223 s. Vysoké učení technické v Brně. Stavební fakulta. CERM, Brno 2000. ISBN 80-214-1552-5.
15. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. 2. vydání. 189 s. Portál, Praha 2002. ISBN 80-7178-642-X.
16. KUCHYŇKA Zbyněk, HALÍK Tomáš: *Lidé a konflikty*. 2. vydání. 83 s. Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, Praha 1986.
17. LIPSKY, David, SEEBER, Ronald, FINCHER, Richard. *Emerging systems for managing workplace conflict. Lessons from American corporations and dispute resolution professionals*. 2003. 406 s. Jossey-Bass, s. 98-102.
18. MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. 1. vydání. 132 s. Grada, Praha 2007. ISBN 978-80-247-1732-6.
19. PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. 1. vydání. Argo, Praha 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4.
20. THOMAS, K. W. - SCHMIDT, W. H. A. . *Survey of Managerial Interests with Respect to Conflict*. Academy of Management Journal, 1976, 19(2), s. 315-318.
21. WHO. *Raising awareness of psychological harassment at work*. 40 s. Protecting workers' health series ; no. 4. ISBN 92 4 159052 1.

## **Příloha A**



## **Styly řešení konfliktů dle Killmana**

### **Instrukce**

Vyberte si konfliktní situaci, do které se často dostáváte. Měla by to být konkrétní situace z vašeho reálného prostředí, ne vaše všeobecné chování v konfliktu nebo ve vícero situacích. Může to být například vztah s vaší manželkou/manželem, který je jiný než vztah k vašim dětem; může to být vztah k vašim spolupracovníkům nebo ke svému nadřízenému atd. Zjistili jsme, že lidé dosahují různého skóre podle situace, kterou si představili. Chcete-li tedy vědět, k jakému chování v konfliktní situaci tíhnete v práci, snažte se představit více konfliktů, se kterými jste se v práci setkali a vzpomenou si, jak jste je za daných okolností řešili, ať už se vám zdály lehké nebo obtížné.

Odpovídejte na otázky tak, aby odpovědi byly co nejblíže řešení, které běžně v takových situacích volíte. Každá otázka obsahuje dvojici reakcí. Na záznamovém archu zaškrtněte tu variantu, která nejlépe charakterizuje váš obvyklý způsob chování. V mnoha případech se může stat, že ani jedna z uvedených variant není pro vás typická – v takovém případě vyberte tu, která je pravděpodobnější.

### Killmanův dotazník

1. a. Používáním logických argumentů k přesvědčení ostatních o svém postoji.  
b. Používám svou autoritu k tomu, abych přesvědčil/a ostatní o svém postoji.
2. a. Odpovědnost za řešení problémů ponechávám jiným.  
b. Při řešení problémů hledám pomoc u ostatních.
3. a. Snažím se najít kompromisní řešení.  
b. Aktivně naslouchám druhým.
4. a. Snažím se prosadit si svou.  
b. Snažím se přihlížet k tomu, co chtějí ostatní.
5. a. Nenechám druhé porušovat moje práva.  
b. Projevuji empatii k ostatním v nepříjemné situaci.
6. a. Snažím se uklidnit partnerovy obavy.  
b. Vzdám-li se něčeho já, očekávám to samé od ostatních.
7. a. Naléhám na uplatnění svých argumentů.  
b. Otevřeně se snažím pracovat na odstranění všech obav a problémů.
8. a. Prosazuji si svá práva.  
b. Jsem ochotna/en se něčeho vzdát výměnou za jiný ústupek druhé strany.
9. a. Snažím se zklidnit partnerovy pocity, aby došlo k zachování našeho vztahu.  
b. Povzbuzuji druhé, aby jednali za sebe.
10. a. Sděluji partnerovi svá přání..  
b. Snažím se najít střední cestu.
11. a. Připomínám ostatním, že při řešení daného problému jsem autoritou já.  
b. V rámci zachování míru jsem ochotna/en obětovat svá vlastní přání.
12. a. Nabízím partnerovi společné vyřešení našich vzájemných odlišností.  
b. Domnívám se, že poskytování rady způsobuje ostatním závislost na mé osobě.
13. a. Snažím se partnerovi ukázat logiku svého přístupu.  
b. Obvykle zopakuji nebo parafrázuji, co druhý řekl.

14. a. Používám ústavu nebo směrnice, abych podložil/a svůj postoj.  
b. Povzbuzuji druhé, aby vydrželi, dokud nebude dosaženo řešení.
15. a. Snažím se vyhnout zbytečnému napětí.  
b. Pokud to partnerovi udělá radost, nechám ho/ji prodazovat své názory.
16. a. Pokud není podle mého, vyhrožuji ohrožením našeho vztahu.  
b. Pevně si prosazuji své názory.
17. a. Mám zájem na splnění přání všech zúčastněných.  
b. Snažím se vyhnout všemu, co je pro mě nepříjemné.
18. a. Nesnažím se druhé přesvědčit, co a jak by měli dělat. Pomáhám jim nalézt vlastní řešení.  
b. Snažím se najít spravedlivou kombinací zisků a ztrát pro obě strany.
19. a. Snažím se odložit problém na později.  
b. Snažím se ukázat logiku a výhody mého postoje.
20. a. Nesoudím druhé podle toho, co říkají nebo dělají.  
b. V případě potřeby povolám autoritu, která mě podpoří.
21. a. Snažím se najít střední cestu.  
b. Při řešení problému obvykle hledám pomoc u ostatních.
22. a. Informuji partnera o problému, abychom na něm mohli pracovat společně.  
b. Navrhuji řešení našich problémů.
23. a. Obvykle si říkám o víc, než očekávám, že dostanu.  
b. Tomu, kdo bude souhlasit s mým názorem, nabízím odměnu.
24. a. Snažím se neposkytovat radu, ale pomoci druhému, jak najít řešení sám.  
b. Nestojí za to se obávat odlišností.
25. a. Kalkuluji, abych dostal/a co nejvíce, i když vím, že nedostanu všechno.  
b. Snažím se získat důvěru druhého, abych ho dostal/a na svou stranu.
26. a. Někdy se vyhýbám přístupům, které mi jsou nepříjemné.  
b. Pokud nejdou věci podle mého, urazím se nebo ustoupím.
27. a. Pomáhám druhému vyřešit jeho problém.

- b. Když se někdo vyhýbá konfliktu se mnou, vyzvu ho\ji k tomu, abychom problém vyřešili společně.
28. a. Snažím se zůstat v pozadí, abych mohl\la využít silných stránek partnera.  
b. Vytýkám druhému chyby v jeho argumentaci.
29. a. Pokud mi někdo vyhrožuje, domnívám se, že máme problém a vyzvu ho\ji, abychom to řešili společně.  
b. Když mám pravdu, neargumentuji; pouze si pevně stojím za svým názorem.
30. a. Ustoupím, aby každý z nás něco získal.  
b. Snažím se nezranit ničí pocity.
31. a. Než se zapojím do argumentu, pečlivě se připravím.  
b. Nabádám druhé, aby dělali, co říkám.
32. a. Snažím se brát v úvahu přání druhých.  
b. Pokud se nám nedaří problem vyřešit, požádáme třetí stranu.
33. a. Abychom mohli uspět, musíme být flexibilní.  
b. V konfliktu bychom se měli soustředit na fakta.
34. a. Hodnotím pozitiva a negativa argumentů druhých.  
b. Pokud je pro někoho daný názor důležitý, snažím se jejich přání splnit.
35. a. Je důležitější mít pravdu než být přátelský.  
b. Snažím se druhým pomoci, aby se cítili jistější a silnější při řešení svých problémů.
36. a. Domnívám se, že z konfliktu můžeme vyjít jako vítězové.  
b. Domnívám se, že řešení konfliktů je umění dosáhnout možného.
37. a. Když mi někdo oponuje, obvykle přijdu s opačným názorem.  
b. Domnívám se, že konflikt můžeme vyřešit.
38. a. Jasně si definuji své cíle a očekávání.  
b. V konfliktu by měl každý něco získat. Ne však všechno, co bylo očekáváno.
39. a. Nepříjemné situace raději odkládám.  
b. Podporuji druhé při hledání jejich vlastního řešení.
40. a. Své nápady si enegicky obhajují.  
b. S ostními sdílím pouze to, co je pro mě výhodné.

41. a. Informuji ostatní, zda jsou moje požadavky splňovány.  
b. Snažím se nezraňovat ničí pocity.
42. a. Snažím se najít řešení, kde bychom obě strany vzájemně něco získaly.  
b. Soucítím s problémy druhých, ale neberu za ně zodpovědnost.
43. a. Mám logické argumenty.  
b. I express a lot of caring toward the other.
44. a. Pokud je to důležité, zatlačím na partnera, aby bylo uděláno, co je potřeba.  
b. Společně s partnerem shromažďujeme podklady k našim společným problémům.
45. a. Domnívám se, že vztahy jsou důležitější než problémy.  
b. Domnívám se, že každý se musí něčeho vzdát pro dobro všech.

## Vyhodnocení Kilmanova dotazníku

Zakroužkujte písmena vybrané varianty. Součástí dotazníku je i záznamový arch, do kterého se data přenesou a dle počtu odpovědí v jednotlivých kategoriích je vyhodnoceno, který z uvedených stylů (konfrontace, spolupráce, vyhýbání, ústup, kompromis) při řešení konfliktů upřednostňujeme.

1. A B
2. A B
3. A B
4. A B
5. A B
6. A B
7. A B
8. A B
9. A B
10. A B
11. A B
12. A B
13. A B
14. A A
15. A B
16. B A
17. B A
18. B A
19. B A
20. B A
21. B A
22. B A
23. B A
24. B A

25. B A  
26. B A  
27. B A  
28. B A  
29. B A  
30. B A  
31. A B  
32. A B  
33. A B  
34. A B  
35. A B  
36. A B  
37. A B  
38. A B  
39. A B  
40. A B  
41. A B  
42. A B  
43. A B  
44. A B  
45. A B

(Přeložila: Tereza Brychnáčová)

Diplomové/Bakalářské práce  
se půjčují pouze prezenčně!

**UŽIVATEL**

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou/bakalářskou práci

**Brychnáčová, T.: Konflikty na pracovišti a způsoby jejich řešení**  
využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně  
citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis





